



**HAL**  
open science

## Jean-Claude Subtil: témoignage

Jean-Claude Subtil, Claire Mousset-Déclas, Christian Galant

► **To cite this version:**

Jean-Claude Subtil, Claire Mousset-Déclas, Christian Galant. Jean-Claude Subtil: témoignage. Archorales : les métiers de la recherche, témoignages, 15, Editions INRA, 2012, Archorales, 2-7380-1305-8. hal-02809708

**HAL Id: hal-02809708**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02809708>**

Submitted on 6 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.



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

# Jean-Claude Subtil



En 1995.

**De par votre formation, pourquoi ne vous êtes-vous pas inscrit dans la tradition militaire de votre famille ? Quels choix de formation vous ont dirigé vers l'administration de la recherche agronomique ?**

C'est un élément-clé de ma vie, composé à la fois de choix et d'opportunités. J'ai fait des études scientifiques, le bac math élém. Je n'ai jamais passé plus de trois ans au même endroit : Guinée, Dakar, Perpignan, Carcassonne, Toulouse, Aix-en-Provence, Nice... À l'issue de mon bac math élém. que j'ai eu au bout de la deuxième fois, je me suis interrogé sur mon cursus. Je n'ai pas souhaité aller en faculté parce que je préférais être "encadré". Je n'ai pas pu faire math sup. parce que je n'étais pas suffisamment armé en mathématiques. J'aurais aimé faire HEC mais les langues n'étaient pas mon fort. À cette époque, la prépa HEC de Nice était l'une des meilleures de France, avec monsieur Herman, un élu local qui était une véritable figure. C'est par élimination que j'ai suivi la prépa Agro à Masséna, à Nice. J'ai fait trois ans de prépa (deux ans à Nice et un an à Toulouse) et j'ai passé des concours. Admissible à un certain nombre à Paris (juillet 1968), j'ai échoué aux oraux. Il fallait donc que je me réorganise. L'atavisme familial a dû jouer : mon père m'a proposé de passer trois jours à Tarascon pour m'inscrire à une prépa d'école militaire supérieure.

À l'issue des trois jours de sélection, je devais être hospitalisé à Marseille. Enfant, j'avais été opéré de l'œsophage et le médecin militaire a demandé une expertise de cet état de fait pour pouvoir valider mon inscription dans l'armée. Alors qu'en ce jour de septembre 1968, j'appelais mon père pour lui expliquer mon hospitalisation à venir à Marseille, il me dit : *tu es reçu à l'École nationale des ingénieurs des techniques agricoles de Quetigny* (à côté de Dijon). Avec le commandant militaire, nous avons déchiré le contrat de 5 ans que je venais de signer pour l'armée. Cela s'est passé en quelques heures. Voilà comment les opportunités entrent en jeu et comment je me suis dirigé vers un cursus d'ingénieur agricole.

**Il n'y avait aucun antécédent de profession agricole dans votre famille ?**

Aucun.

**C'était un choix presque par défaut ?**

À l'origine, oui. Le choix n'était pas lié à la matière mais au type d'étude. La première opportunité et le hasard ont voulu que je n'aie pas préparé Saint-Cyr, mais intégré l'ENITA de Dijon.

Sauf indication du ©  
les photos font partie de la collection  
de Jean-Claude Subtil.

**Avant votre formation à Dijon, vous avez vécu huit ou dix déménagements dans votre jeunesse.**

**Quels souvenirs en gardez-vous ?**

J'ai peu de souvenirs, mais je pense que c'est très positif car cela m'a permis de connaître des univers différents : je garde des souvenirs de l'Afrique, Dakar, où j'ai vécu pendant trois ans et où j'ai passé mon brevet. Pour la Guinée, j'étais trop petit, j'avais 5 ou 6 ans et je n'y suis resté que neuf mois. Mon père était colonel dans l'infanterie de marine, chez les Marsouins. Après la guerre d'Algérie, il a été nommé patron de la justice militaire en Allemagne. Il a décidé de prendre sa retraite à ce moment-là pour deux raisons. Tout d'abord, nous étions quatre enfants et j'étais l'aîné (il avait 36 ans à ma naissance). Il s'est consacré à notre éducation. De plus, il s'est retrouvé avec des dossiers de collègues qu'il connaissait et qui étaient en partie liés à l'OAS. C'est ce qui l'a poussé à préférer arrêter sa carrière militaire comme colonel et prendre une situation civile à Nice.

**Vous accompagniez vos parents.**

Je n'ai pas le sentiment aujourd'hui d'avoir été transplanté, avec une incidence négative mais par rapport à quelqu'un qui reste toujours au même endroit, je n'ai pas de racines.

**Vous êtes quand même revenu pour la retraite dans votre maison natale.**

C'est vrai. C'est peut-être dans l'idée de rechercher ces racines que je n'ai pas eues étant jeune.

**Vos frères et sœur ont-ils fait des carrières militaires ou ont-ils fait des choix comme les vôtres ?**

J'ai une sœur et deux frères. Ma sœur a eu beaucoup de problèmes et je préfère ne pas en parler. Le troisième a fait carrière à Air France et pris sa retraite comme chef de cabine principal. Le dernier, après deux ou trois tentatives dans le secteur commercial qui se sont soldées par des licenciements pour raison économique, est rentré dans l'armée comme gendarme ; il vient de prendre sa retraite.

**C'est le seul qui s'inscrit dans la tradition.**

D'autant plus que mon grand-père paternel, que je n'ai pas connu, était aussi dans l'armée.

**Comment se sont passées vos trois années d'études à Dijon ? Avez-vous des souvenirs de professeurs qui vous ont marqué ou des disciplines pour lesquelles vous étiez plus attiré ?**

Les trois années passées à Dijon ont été extraordinaires : après trois ans de prépa, - dont un an pensionnaire à Fermat de Toulouse - et la peur des échecs, j'étais dans une école d'ingénieur, ce qui m'a permis en choisissant la voie fonctionnaire d'être payé dès la deuxième année d'études (choix réservé aux premiers de la promotion de première année). L'intérêt, c'était d'avoir un salaire et de ne plus être à la charge de mes parents.

**Vos parents étaient-ils toujours à Nice ?**

Mon père travaillait à Nice dans une société privée. Ma mère ne travaillait pas. J'avais de bons amis dans le Midi, l'un que j'avais connu en prépa à Nice, et l'autre qui venait de la côte de Toulon. On se retrouvait tous les trois avec une vie d'étudiants assez fabuleuse. Oui, nous avons eu une vie extraordinaire. Sur le plan des études, on trouvait dans cette école des gens venus d'horizons différents, la plupart ayant fait une prépa SPENITA après un lycée agricole. D'autres venaient de la fac et d'autres d'une prépa Agro. Donc, les cultures et les acquis étaient très différents ; au bout d'un an, on arrivait à un amalgame.

**À quel moment avez-vous découvert le monde de la recherche INRA ?**

Comme j'étais plus fort en physique-chimie qu'en zootechnie ou en agriculture, mon cursus de troisième année s'est tourné vers la chimie et j'ai fait mon stage à l'INRA au laboratoire de Gérard Catroux sur des problèmes de pollution liés à l'urine de porc : DBO, DCO... L'enseignant qui m'a le plus marqué est François Papy - je l'ai retrouvé plus tard à l'INRA de Grignon. Il m'a fait découvrir et aimer l'agronomie que je ne connaissais pas - (en prépa Agro on avait beaucoup de matières mais pas de matières techniques).

**Par ce stage de quelques mois en microbiologie à l'INRA, comment vous apparaît la recherche à ce jeune âge et dans ce domaine limité au lisier de porc et l'aspect chimique ?**

Cela s'est très mal passé au départ. Le stage avait une durée limitée (6 ou 7 mois) pour pouvoir produire un mémoire-thèse qui permettait l'obtention du diplôme d'ingénieur. Au départ, il s'agissait de faire venir du lisier de porc de Jouyen-Josas (urine et fèces). Ce lisier n'arrivait pas et Gérard Catroux m'a proposé de faire autre chose. Pour finir, avec un autre chercheur, je suis parti à Jouy chercher le lisier et nous avons enfin pu commencer l'étude et j'ai été complètement enthousiasmé. Assez passionné par ce que je faisais, je me suis laissé enfermer un soir au labo, mais je n'ai pas pour autant le sentiment d'avoir compris ce qu'était la recherche à ce moment-là. J'étais plus déterminé à obtenir des résultats pour mon mémoire, qu'à découvrir le monde de la recherche.

**Voulez-vous être chercheur ?**

Je voulais surtout poursuivre cette étude que j'estimais inachevée.

**Si vous aviez eu le choix, qu'auriez-vous choisi comme affectation ?**

Cela s'est produit deux fois dans ma carrière. Soutenu par Gérard Catroux, j'avais demandé au ministère, de pouvoir continuer mon stage au-delà de six mois à l'INRA pour poursuivre l'étude entreprise car un stage de six mois s'avérait trop court.



Formation ENITA en 1970 avec Maurice Salle, un grand ami aujourd'hui décédé.

**Vous sortez bien classé de cette école, à tel point que vous recevez une nomination d'office.**

Oui. Je suis bien entré (1<sup>er</sup> sur 16 du concours Agro à l'école), mais je m'en suis moins bien sorti. En tant que fonctionnaires, on nous a demandé de choisir une dizaine d'affectations sur une liste de 80 postes. À l'époque, et je pense que cela n'a pas beaucoup changé, les ingénieurs agricoles et les ingénieurs agronomes qui sortaient des écoles avaient essentiellement la possibilité d'aller vers l'enseignement agricole. En ce qui me concerne, je ne me destinai pas à l'enseignement. J'ai dressé une liste de postes, dont la plupart étaient dans les DDA. Je vivais alors avec celle qui allait devenir ma femme. Un soir, j'ouvre un courrier : "J'ai le plaisir de vous affecter au collège agricole de Fayl-Billot". J'ai eu un choc culturel car je ne savais pas où cela se situait (je pensais que c'était en Bretagne) et de plus c'était un poste dans l'enseignement.

On ne précisait que le nom de la commune, ni la région ni le département, comme si c'était le seul collège agricole de France!

Lorsque j'ai découvert où cela se trouvait, j'étais catastrophé : entre Langres et Vesoul, à 25 kilomètres de Langres et à 85 kilomètres de Dijon, en Haute-Marne. En bon fonctionnaire, je me suis rendu à mon premier poste. Fayl-la-Forêt est aussi le haut-lieu de l'osier et de la vannerie en France, peu de personnes le savent. On y trouve une école nationale de vannerie qui fait de très belles réalisations en osier et en rotin ; en fait, j'ai passé trois années agréables dans ce collège agricole.

Tout jeune ingénieur frais émoulu, j'ai été heureusement épaulé par un autre ingénieur de Bordeaux qui était là depuis un an et surtout par le directeur du collège Hervé Rebouillat qui a beaucoup contribué à mon insertion professionnelle. Nous nous sommes retrouvés avec des PTA (Professeur

technique adjoint), ils avaient entre 45 et 50 ans et étaient là depuis le début de leur carrière car la plupart étaient originaires de la région. Cela n'a pas été toujours facile.

### **Pendant ces trois années vécues sur le Plateau de Langres, cela se passait-il bien au plan pédagogique avec les élèves ?**

#### **Étaient-ils fils d'exploitants du terroir ?**

Oui, ils étaient fils d'exploitants et avaient déjà les mains dans la mécanique agricole. Ma formation très théorique était orientée vers la recherche en chimie et non en agriculture. En arrivant au collège, on m'a dit : *vous serez prof de machinisme horticole, agricole, et vous assurerez des cours de physique-chimie et d'agriculture*. Face à l'enseignement privé très développé dans la région, l'enseignement public a voulu créer une classe de BEPA agriculture-élevage. Pour être prof de machinisme dans cette classe, je suis parti un mois à Châtillon-sur-Seine dans un CFPA pour monter et démonter les moteurs, et mettre les mains dans le cambouis. J'ai fait cours dans des classes de petits effectifs, en effet, l'option démarrait et les élèves en BEPA agriculture-élevage étaient peu nombreux. Ils étaient fils d'agriculteurs et connaissaient les tracteurs mieux que moi. Il y a eu des scènes épiques au moment des foins. Comme j'étais allergique au pollen des graminées, après une heure de fauche, je devais aller me coucher avec des compresses sur les yeux. J'ai réussi tout de même à ne pas passer sous le tracteur alors que les terrains étaient assez pentus, je me souviens qu'avec cette classe de BEPA agriculture-élevage, il fallait monter un élevage de moutons et clôturer des parcelles, les séances étaient épiques mais très formatrices.

### **Vous demandiez-vous à certains moments ce que vous faisiez là par rapport à ce que vous imaginiez du métier d'ingénieur ?**

Je ne me suis pas posé la question de cette façon, non, mais j'étais convaincu qu'il ne fallait pas rester dans cet espace toute une carrière.

### **Comment se passe votre service militaire ?**

Je n'ai pas fait le service militaire à cause de mon opération de l'œsophage à l'âge de 7 ans. Quand j'ai fait les trois jours à Tarascon pour préparer Saint-Cyr, le médecin militaire m'avait dit : *c'est un cas de réforme*.

### **Vous aviez 21 ans en 1968, au moment des événements.**

En mai 1968, j'étais pensionnaire à Fermat, à Toulouse, où j'ai passé des concours. À cette époque, j'étais un peu contestataire. Nous enfermions le proviseur dans le lycée, imaginez l'ambiance par rapport à la préparation aux concours. La difficulté était de passer les oraux à Paris dans le Quartier Latin au mois de juillet 1968. Une personne qui est devenue plus tard mon cousin m'a accueilli et tous les soirs, nous nous retrouvions dans le Quartier Latin. C'était

une époque extraordinaire avec la libération des mœurs, après trois ans de prépa.

### **Revenons à la fin de votre séjour en Haute-Marne. Que se passe-t-il pour que vous ne vouliez pas rester professeur ?**

À l'époque, la première affectation d'un fonctionnaire dans l'enseignement agricole durait cinq ans. Je m'étais résigné à cette idée en me disant : on verra après, mais ma femme qui a joué un rôle assez déterminant dans mon cursus m'a suggéré de demander une mutation à La Réunion. Pourquoi La Réunion ? Je ne sais pas. Elle n'est pas réunionnaise mais dijonnaise et je n'avais aucune attache particulière dans cette île. J'ai donc fait, au bout de trois ans d'ancienneté, une demande pour La Réunion mais aussi pour d'autres postes hors enseignement.

### **Était-ce par goût, le fait d'une jeunesse émaillée de déménagements sous des cieux assez variés, que vous avez eu cette envie de partir ?**

Non, c'est mon épouse, toujours restée à Dijon, qui a souhaité que nous partions. Pensez, sa première mobilité l'avait éloignée de 80 km de Dijon !!

J'ai donc demandé La Réunion. Les commissions administratives paritaires devaient avoir lieu en mai et en juin et je n'ai pas été retenu. Un mois plus tard, en juillet 1974, un appel téléphonique parvient à la maison, c'est ma femme qui a répondu à la personne qui lui annonce que nous partons à La Réunion. Sur le coup, elle a cru que c'était une blague, mais c'était bien le ministère qui avait appelé. J'ai appris par la suite que La Réunion faisait l'objet d'un plan, le plan "Sauger" (du nom de l'ingénieur général du GREF) "plan de modernisation de l'économie sucrière". Les industriels avaient demandé un IGRF pour mettre en place ce plan au niveau de la DDA. Après discussions entre politiques locaux, industriels et administration, le ministère de l'Agriculture a décidé d'y mettre un ITA (et non un IGRF). Du coup, la demande que j'avais faite quelques temps avant a été prise en compte et c'est ainsi qu'un mois plus tard j'ai eu cet appel téléphonique et qu'en août j'étais à La Réunion.

### **C'est un autre métier qui fait plus appel à l'ingénieur de développement qu'à l'enseignant. En tant qu'ingénieur de l'agriculture, vous aviez la capacité mais cela changeait de vos trois ans d'activité précédente.**

Tout à fait. Je crois qu'il faut savoir rester modeste. Ce n'est pas parce qu'on sort d'une école qu'on sait enseigner et ce n'est pas parce qu'on sort de l'école qu'on saura mettre en place les éléments d'un plan de modernisation. Sur place, toute l'organisation de la DDA et de l'agriculture locale (Chambre d'agriculture, syndicat des fabricants de sucre...) entrait en jeu. Le problème était d'arriver à s'intégrer vite dans ce contexte. C'était très différent ; le contexte de DDA n'a rien à voir avec l'enseignement agricole ; la canne à sucre n'a rien à voir avec l'osier. Le contexte îlien aussi est très important psychologiquement.

### Que saviez-vous de la canne à sucre ?

Rien, mais ce n'était pas dramatique par rapport à ce que j'avais à faire. Je me suis un peu documenté tout de même en consultant des ouvrages sur cette production.

### Quelle est la mission qui vous a été confiée ?

Je devais mettre en place des financements pour l'épierrage de terre, pour des replantations de canne à sucre, pour la mise en place de structures. Nous avons créé six SICA (Sociétés d'intérêt collectif agricole) pour à la fois épierrer les terres et définir les circuits pour distribuer les subventions aux planteurs. C'était plus un problème d'organisation globale et administrative qu'un problème de connaissance technique. Ce n'était pas à la DDA de faire cela, mais aux organisations professionnelles.

### Était-ce là que vous prenez goût pour l'administration ? C'est la première fois que vous aviez un rôle purement administratif après votre passage dans la recherche et dans l'enseignement.

Je pense qu'il y avait encore une connotation très technique par rapport à l'administration de la recherche. Mes tâches étaient relativement techniques. Un jour ou un jour et demi par semaine, je me rendais sur le terrain dans les champs de canne à sucre pour discuter avec les directeurs de SICA, avec le syndicat des planteurs de canne à sucre, avec la Chambre d'agriculture. Il y avait bien sûr des problèmes d'organisation mais on parlait du prix de la canne à sucre, du mode de culture, de comment améliorer le transport de la canne à sucre. Nous étions dans un domaine de matière technique.

### À cette époque aviez-vous entendu parler de l'INRA aux Antilles-Guyane qui travaillait aussi sur la canne à sucre ou de l'ancêtre du CIRAD ?

À La Réunion, il existait un organisme en charge des aspects techniques, le CERF, l'ancêtre du CIRAD en quelque sorte. Je rappelle que cette période se situe entre 1974 et 1977. Il y avait aussi l'IRAT représenté par Michel Hoarau, un Réunionnais remarquable.

### L'IRAT est devenu le GERDAT plus tard.

Tout à fait. Cet institut traitait de tous les aspects techniques, de recherches sur de nouvelles variétés. Nous avions peu de contacts avec les Antilles, davantage avec l'île Maurice et l'Afrique du Sud et aussi Madagascar. Je suis allé à deux congrès sucriers à l'île Maurice.

### Pourquoi fallait-il renouveler ces plans ?

#### N'étaient-ils plus productifs ?

C'était catastrophique. La canne à sucre est une plante pérenne mais, dans la mesure où elle est cultivée, il faut la remplacer notamment à cause des évolutions des variétés. En 1971, les plans n'étaient plus renouvelés depuis vingt ans avec des rendements complètement désastreux. Derrière



Dans un champ de canne à sucre, 1976.

l'aspect technique, il y avait un autre élément important : conserver sur la terre un certain nombre d'agriculteurs car La Réunion est d'abord une île. Même si le volcan crache un peu de lave, elle ne peut pas s'étendre. Il y avait beaucoup de jeunes et il fallait trouver des solutions pour les conserver sur le terrain, sans qu'il y ait trop de problèmes sociaux. Le secteur le plus employeur de main-d'œuvre était celui de la canne à sucre. Économiquement, les subventions permettaient de conserver la culture. Il s'agissait d'un enjeu social important pour la population.

### Pourquoi la canne à sucre plus que d'autres cultures telles que le coton, la banane ou les fruits et légumes ?

Il y a plusieurs raisons : la canne à sucre était déjà cultivée et elle offre une résistance aux cyclones ; le tissu industriel comptait huit usines de canne à sucre.



Il y avait une tradition autour de la canne à sucre.

Il y avait peu d'autres cultures. Un an après ce plan de relance, un autre très gros plan a été mis en place pour l'élevage à La Réunion. Un élément était très important dans ce plan: La Réunion étant une île, elle était indemne de Brucellose. Le plan de développement de l'élevage bovin obligeait l'éleveur de canne à mettre une vache au piquet comme aux Antilles avec une mise en quarantaine au départ. Malgré la quarantaine, la Brucellose est arrivée et une grosse partie du plan a été gâchée. Le Crédit agricole est partie responsable; il proposait un plan d'investissement pour le planteur "On vous donne le bovin et vous ne payez qu'à la fin, une fois que vous l'aurez engraisé". Tout le plan consistait à dire: "Il va s'engraisser, donc il coûtera plus cher à la fin qu'au début". En fait, comme les gens n'avaient aucune notion de zootechnie, ils ont eu des problèmes et se sont endettés. Le Crédit agricole n'arrivait pas à récupérer ses prêts. L'île est petite; il y a beaucoup de zones non cultivables et la canne à sucre reste le premier pourvoyeur de main-d'œuvre. On trouve aussi les cultures du géranium et du vétiver qui ne sont pas négligeables comme plantes à parfum. L'ylang-ylang n'est pas présent, on le trouve aux Comores.

Au sein de la DDA, un certain nombre de personnes m'ont marqué, en particulier Jean-Yves Dupré, qui était le chef du 3<sup>e</sup> service. Cet IGRF polytechnicien a fait une carrière importante au ministère de l'Agriculture et dans le secteur privé. Il a beaucoup de qualités techniques et humaines. Nous nous sommes connus en 1974, il était mon chef de service et nous sommes depuis devenus amis.

**Il était votre patron lorsque vous avez pris la parole devant la télévision.**

**Pouvez-vous nous raconter cette histoire ?**

Je venais d'arriver. Lors d'une foire agricole à Bras Panon, bourgade au nord-est de l'île, la télévision locale était présente. Le prix de la tonne de canne devait être annoncé dans quelques jours, par le préfet mais je ne le savais pas. Comme je voulais "vendre" mon plan de relance, j'ai déclaré au micro tendu: *vous aurez des subventions si vous replantez*. Comme j'étais sur l'estrade, les journalistes m'ont interviewé. Je leur ai dit: on ne parle pas du prix de la tonne de canne à sucre. Ce n'est pas de mon ressort. De nombreux agriculteurs étaient autour de l'estrade. Nous étions en direct.

À mon retour à la DDA, le directeur départemental de l'Agriculture voulait me voir. Il avait écouté les informations et me dit: *n'y revenez pas!* J'ai compris, alors que je venais d'arriver, que le prix de la tonne de canne à sucre était un sujet extrêmement sensible et qu'il fallait faire profil bas. Je m'en étais bien sorti.

**C'est une expérience en communication.**

Absolument. En outre, j'ai suivi les cours du soir de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) pendant deux ans tout en travaillant, avec une vie de famille, ce qui n'était pas facile et malgré quelques péripéties, j'ai réussi à obtenir le diplôme.

**Ce séjour à La Réunion a duré trois années, vous êtes déjà sur un pas de temps de trois ans.**

Effectivement, je suis resté trois années à La Réunion. C'est durant ce séjour qu'on a découvert un diabète insulino dépendant chez mon épouse. Comme elle était enceinte de notre deuxième enfant Nicolas, il fallait revenir à Paris pour le suivi médical. Deuxième tentative vaine de dérogation aux règles, la première étant celle dont je vous ai parlé à la fin de mon stage à l'INRA. Là, le DDA était un homme remarquable qui s'appelait Despas. C'est par son intermédiaire qu'une lettre a été adressée au ministère, expliquant la situation, alors que la mise en œuvre du plan de relance n'était pas terminée: *pourriez-vous trouver une solution transitoire d'affectation pour M. Subtil à Paris pendant un an, le temps de la grossesse de son épouse, de manière à ce qu'il puisse revenir ensuite pour terminer sa mission?*

Cette requête ne put aboutir. J'ai alors demandé une mutation d'urgence à Paris pour raison personnelle. Je n'avais plus le choix.

Je me suis retrouvé dans le bois de Vincennes au Centre national d'études agronomiques tropicales (CNEAT); devenu le CNEARC maintenant installé à Montpellier. Avec un ingénieur en agronomie, nous avons développé un département de formation continue, service qui n'existait pas.

**Était-ce de votre initiative ?**

Non, ce fut celle de l'ingénieur d'agronomie. Je l'assistais. Nous avons mis en place des formations assez lourdes, comme un stage sur les semences qui durait un mois et demi. En fait le CNEAT accueillait en formation initiale les ingénieurs de pays en voie de développement, notamment africains ou sud-américains pour obtenir un diplôme de spécialisation en agronomie tropicale. En parallèle, nous avons développé ce département de formation continue pendant deux ans. Mon fils Nicolas est né avec des malformations importantes. Son état imposait qu'il soit suivi dans plusieurs hôpitaux de Paris. Pour cette raison, je ne pouvais accepter de mobilité dans le midi au moment où le CNEAT a été délocalisé à Montpellier, et il a fallu trouver une porte de sortie. J'avais deux possibilités: revenir à un métier technique au siège du ministère, à la direction de l'aménagement (DIAME) où je pensais retrouver Jean-Yves Dupré ou alors entrer au Bureau Organisation et Méthodes (BOM) du ministère de l'Agriculture. J'ai choisi cette voie-là car j'ai

pu bénéficier d'un an de formation payée au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), à Paris.

**À l'approche des années 1980, n'avez-vous pas pensé retourner vers l'enseignement agricole ?**

Non. C'était intéressant, mais ce n'était pas ma voie.

**Jusqu'en 1977 à La Réunion, vous étiez sur le terrain et dans la région de Langres également. À ce moment-là, vous rentrez plutôt dans la structuration, l'organisation administrative des dossiers.**

Ma carrière est faite de choix et d'opportunités au cours desquels j'ai alterné le terrain, le ministère ou le siège. Je trouve bien d'avoir fait les deux à plusieurs reprises.

**Avez-vous une nostalgie pour le terrain ou plutôt pour l'ambiance de cabinet ou de bureau ?**

Non, je n'ai pas de nostalgie. Si j'avais l'opportunité de refaire ces choix, je referais les mêmes car je pense qu'il est très important de faire du terrain et du siège. Il y a trop d'incompréhensions entre ces deux modes de fonctionnement qui ont leur raison d'être qui ne sont pas identitaires, parce qu'ils obéissent à des logiques différentes.

**Comme vous aviez le choix, pourquoi avoir choisi la voie organisation administrative plutôt que la voie technique ?**

Je m'étais posé la question, d'autant qu'à la DIAME il y avait J. Y. Dupré, mon ex-patron avec qui j'avais de très bonnes relations. Je pense que c'est le fait de pouvoir suivre un an d'études qui m'a poussé à choisir le BOM. Au cours de cette année de pause, j'ai découvert un univers totalement différent : l'univers de l'organisation administrative.

**Cette formation délivrée par le CNAM vous donnait-elle un titre supplémentaire ?**

Oui, la formation IESTO (Institut d'études supérieur des techniques de l'organisation) est du niveau 1 des universités : formation théorique et stage. On travaillait par groupes de deux ou trois : un commandant de gendarmerie, un gars de l'aviation civile et moi. Nous avons fait un stage dans la marine où il y avait un grand problème d'archivage à gérer. Le stage était purement administratif, il fallait essayer de proposer des solutions. Nous étions en 1980 et pour l'époque nous avons proposé des solutions de microfilmage.

**Fort de cette formation, après le stage, demandez-vous à être affecté à un secteur qui tienne compte de votre formation ?**

J'entre au bureau organisation et méthodes du ministère de l'Agriculture, qui dépendait du service du personnel. Comme je suis le dernier arrivé, on ne me demande pas mon avis, et je deviens l'interface entre gestionnaires de

personnel et informaticiens pour la mise en place de la gestion automatisée du personnel au ministère de l'Agriculture. C'était en 1980.

**Dans les années 1984-1985, vous arrivez au bureau de gestion prévisionnelle des emplois, pour conduire une mission autour de la déconcentration du personnel en régions.**

Après un emploi plutôt fonctionnel au bureau organisation et méthodes, on me proposait un emploi plus opérationnel comme chef d'un bureau à la centrale du ministère de l'Agriculture. J'avais deux missions : une première mission qui préexistait, consistait à faire des études sur les populations du ministère de l'Agriculture ; une deuxième mission consistait à mener une étude des conditions de déconcentration régionale de tout ou partie de la gestion du personnel au ministère de l'Agriculture.

**Qui dictait ce type de mouvement ?**

**On ne parlait pas de RGPP à l'époque.**

Non. L'outil qui a été mis en place avec la gestion automatisée du personnel permettait l'accès à des aspects très techniques. Avec le passage à un gouvernement de gauche, des aspects de déconcentration commençaient à se faire jour. Ce sont les deux éléments qui les motivaient.

**En février 1984, vous êtes affecté comme chargé de mission auprès du chef du GREF, à la 2<sup>ème</sup> sous-direction du service du personnel (M. Legros).**

Cela a duré trois ans. Le ministère de l'Agriculture comptait 30 000 personnes, avec plus de 200 cadres statutaires différents. C'était énorme. Les études techniques étaient hors contexte politique et ont été conduites de façon fructueuse. Je lisais les statuts : 250 statuts. On en a supprimé quelques-uns et rentré les autres dans une même famille. Il fallait arriver à une certaine cohérence et réaliser des économies. Théoriquement, avant d'automatiser, il aurait fallu faire une étude organisationnelle. Mais celle-ci n'a pas eu lieu. On a informatisé en l'état. Il fallait essayer de faire rentrer tout ce beau monde dans un moule commun.

**Il y a trente ans ou plus, la réflexion sur l'organisation du travail au niveau des ressources humaines n'était pas aussi avancée qu'aujourd'hui.**

C'était en devenir. On ne parlait pas de ressources humaines mais de gestion du personnel, d'études techniques automatisées de la gestion du personnel pour les avancements d'échelons, les changements de grades...

**Avec quel outil informatique travailliez-vous pour faire cette gestion automatisée du personnel dans les années 1980-1984 ?**

Avec de gros ordinateurs et des terminaux sous Unix pour la gestion du personnel. C'était le tout début de l'informa-



Jean-Claude Subtil et le ministre de l'Agriculture, François Guillaume, 1987.

tique dans l'administration. Mis à part quelques travaux de batch la nuit, la gestion était quasi manuelle. Pour les paies, c'était très compliqué, des travaux d'encodage étaient faits et envoyés au trésorier payeur général du ministère de l'Agriculture qui gérait les paies.

### Ne travaillait-on pas avec les CERIT ou des organismes de traitement informatique liés au SCEES ?

Non, pas du tout. On travaillait uniquement avec la direction de l'informatique rue de Picpus à Paris. J'étais l'interface. Le ministère de l'Agriculture comptait huit bureaux de gestion, avec cinq ou six informaticiens à temps plein sur cette application. J'ai en outre connu à ce moment-là, Dominique Ottomani, entré au ministère en tant qu'adjoint dans un bureau de gestion. Nous avons assez vite sympathisé et eu plusieurs destins communs par la suite.

### Il est question de Guy Thomin aussi.

Le chef des informaticiens était remarquable et très ouvert. Il tenait un rôle important dans la réussite de ce projet. Il s'appelait Mammale, il est décédé à 35 ans. Ces informaticiens étaient atypiques. Dans l'équipe de Mammale, il y avait Guy Thomin : je l'ai connu en tant que CDD au ministère de l'Agriculture, par la suite, il est entré à l'INRA en 1990 par concours. Il s'occupe toujours de la gestion automatisée du personnel à la DRH de l'INRA.

J'ai eu un gros choc par rapport à des études faites, qui sont allées jusqu'à leur terme mais qui ont été annulées parce que le cabinet avait changé. Nous avons lancé un appel d'offres informatique et proposé une circulaire de mobilité pour le personnel, tout cela était rédigé. En 1988, la droite est revenue au pouvoir et le cabinet a changé. L'étude est complètement tombée à l'eau et rien n'a été fait. Aujourd'hui, la déconcentration s'est faite en partie au niveau des DRAF.

### Comment avez-vous vécu ces changements politiques ? Y avait-il des impacts sur vos fonctions ?

Non, au bureau organisation et méthodes, le travail consistait en la mise en place technique d'une application de gestion automatisée du personnel, ceci sur un certain nombre d'années et des études sur l'évolution des populations du ministère et la déconcentration de gestion des personnels.

### Quelle a été votre carrière depuis votre première affectation à Fayl-Billot ?

Je n'ai pas passé de concours. J'ai simplement beaucoup investi du temps dans le militantisme syndical (syndicat de corps). J'étais membre du bureau du syndicat des ingénieurs des travaux agricoles du ministère. Très motivé et syndiqué de base, nous étions plusieurs à nous battre pour améliorer le cursus de formation.

En 1980-1984, il y a eu des réformes sur les cursus d'études d'ingénieurs au niveau européen. Le cursus théorique des ITA était 1+3 (un an de préparation et trois ans d'école). Nous nous sommes beaucoup investis pour obtenir un cursus en cinq ans de formation. Au bout de quatre ans, nous avons eu gain de cause puisque la formation est passée à 2 ans + 3 ans. C'était une harmonisation au niveau européen du label ingénieur.

### Quel était votre engagement au syndicat ?

J'étais au bureau du Syndicat national des ingénieurs de travaux agricoles (SNITA), affilié à FO pour être représentatif.

### Etes-vous resté longtemps dans cette organisation ?

J'ai toujours cotisé dans un syndicat de corps, au SNITA d'abord puis au syndicat des ingénieurs en agronomie. Avant d'arriver à l'INRA, à la fin de mon séjour à la centrale du ministère, un certain nombre d'événements m'ont fait prendre des responsabilités au sein de l'ASMA région parisienne (l'équivalent de l'ADAS de l'INRA). Avec quelques collègues, nous avons établi une liste qui se voulait "libre". L'ASMA était gérée uniquement par les syndicats (CFDT, FO et CGT au ministère de l'Agriculture). Nous avons obtenu plusieurs sièges dans le conseil de cette ASMA région parisienne et j'en suis devenu le vice-président.

### Revenons à votre évolution de carrière.

Depuis mes débuts dans la vie professionnelle, j'ai changé de grade et de corps : je suis passé d'ingénieur des travaux agricoles à ingénieur divisionnaire des travaux agricoles. Ensuite, j'ai changé de corps et je suis passé ingénieur d'agronomie, et plus tard ingénieur du GREF.

Je n'ai pas passé de concours. Pour le grade, il n'y a pas de concours. Par contre, pour le changement de corps, le passage ingénieur des travaux agricoles à ingénieur d'agronomie s'est fait au choix. Je n'étais pas alors au ministère, mais à l'INRA ou à l'ORSTOM.

En changeant de grade et en étant détaché, on n'occupe pas de poste budgétaire. Par contre, par le changement de corps, que l'on soit détaché ou pas, on occupe un poste budgétaire. À l'INRA, c'est pareil. Le calcul du nombre de postes d'avancement se fait en fonction de l'ensemble du corps. Donc il est très rare, qu'étant détaché, on puisse changer de corps. En général, les postes d'avancement sont réservés aux personnels en poste au ministère. J'ai pu bénéficier de cet avancement. Quand j'étais au siège, Roger Bolland, chef de bureau au ministère de l'Agriculture, m'a beaucoup soutenu dans mon projet professionnel.

### **Avez-vous souhaité intégrer un des corps de l'INRA, comme passer ingénieur de recherche ?**

Je me suis posé cette question. Comme ma carrière a toujours été faite de mobilités dont certaines n'étaient pas voulues, j'ai inconsciemment toujours souhaité garder une possibilité de retour.

### **Votre statut d'ingénieur du ministère de l'Agriculture vous donnait des possibilités de variations que l'INRA, malgré la multiplicité des centres, ne permettait pas.**

Il est vrai que je suis toujours resté avec un pied au ministère. C'était en quelque sorte une mesure de prudence.

### **Vous avez fait une grande partie de votre carrière à l'INRA. L'INRA bénéficiait de vous "gracieusement" parce que ce n'était pas un poste INRA ?**

Non, car j'étais détaché et donc payé par l'INRA sur un contrat qui bloquait un poste budgétaire à l'INRA.

### **Avez-vous été sollicité pour passer dans un corps INRA ?**

Au départ, j'ai été détaché à ma demande. Comme je ne souhaitais pas avoir de détachements de longue durée, je les reconduisais pour les mêmes raisons tous les deux ou trois ans. Étant détaché, on peut toucher jusqu'à 15% de plus du salaire de base. Pour mon premier détachement, j'ai demandé à être détaché sans perte financière, avec les primes.

### **En tant qu'ingénieur du ministère vous aviez plus de primes qu'un ingénieur INRA.**

Oui, pour plusieurs raisons. J'avais une prime de centrale, que n'ont pas certaines personnes du même corps en étant en services extérieurs. De plus, j'avais une prime liée au corps, ainsi qu'une prime informatique (j'avais passé l'examen de qualification d'analyste informatique). Étant dans un corps technique, je touchais également les "rémunérations accessoires". Venant à l'INRA, j'avais négocié pour ne pas perdre ces avantages. Au fur et à mesure des négociations, j'ai réussi à obtenir 15% de plus sur le salaire de base, donc le maximum du détachement. Je ne serais pas arrivé à ce niveau en étant IR avec la prime.

Conscient qu'on ne cotise pas sur les primes pour la retraite, la meilleure stratégie pour moi aurait été de finir ma carrière comme ingénieur général du GREF au ministère de l'Agriculture, mais je suis resté ingénieur en chef. Maintenant à la retraite je ne perçois que 46% de ce que je gagnais en activité à l'INRA.

### **Le fait du détachement a-t-il pu vous empêcher de passer ingénieur général ?**

Non, je ne pense pas. Le conseil général du GREF a mis en place des critères très techniques qui ne tiennent pas

compte des postes à responsabilités que j'ai pu avoir avant d'intégrer le GREF. Je l'ai fait valoir en annonçant : "je m'en vais dans un an", permettez-moi d'accéder au grade d'ingénieur général. Je ne bloquerai pas le poste, mais cela n'a pas été entendu. Il y a là tout le problème des primes et des fins de carrière.

### **Au 1<sup>er</sup> octobre 1988, vous rentrez de plain-pied au siège, à la DRH de l'INRA.**

#### **Quelle était votre motivation ?**

Laurent Mommay m'a appelé. Pensant que j'avais fait le tour des services au siège du ministère, il a su me convaincre. Laurent Mommay était quelqu'un de très fin et très subtil. Il m'a dit : *Il y a beaucoup plus de souplesse et on peut faire beaucoup plus de choses.* J'ai eu effectivement postérieurement ce sentiment de disposer de plus de marge de manœuvre et de pouvoir ressentir les effets de nos actions. Il était chef de bureau de l'administration centrale au ministère de l'Agriculture et sous-directeur de la gestion du personnel avec trois bureaux en charge (l'enseignement agricole, le bureau de l'administration centrale et le bureau du personnel technique de l'enseignement). Laurent Mommay, avec qui j'étais souvent en relation au moment de la mise en place de la gestion automatisée du personnel, était en mobilité à l'INRA comme chef de service du personnel, pour son passage d'administrateur civil. Comme il créait toute une équipe pour la gestion du personnel à l'INRA, il m'a proposé de le rejoindre. Cette nouvelle organisation a été mise en place en 1984 par Jean-Claude Bessemoulin et Bernard Coquet.

Il s'agissait de créer un nouveau statut de titulaire pour le personnel ITA : mise en place de procédures liées à la titularisation. Les gens qui administraient l'INRA avaient peu de culture de la gestion du personnel titulaire de la fonction publique, hors chercheurs.

Comme Bernard Coquet est parti à Toulouse pour occuper le poste de secrétaire général pour remplacer Mme Ouhayoun, j'ai pris la succession de Bernard Coquet auprès de Laurent Mommay, l'équipe a été renforcée avec l'arrivée de deux personnes MM. Gaston Bordenave et Dominique Ottomani. Gaston Bordenave est resté peu de temps mais a fait beaucoup pour la mise en place du statut des titulaires à l'INRA.

### **Comment le personnel en place a-t-il vécu cette arrivée massive de personnels du ministère de l'Agriculture ?**

#### **L'intégration a-t-elle été rapide ?**

Il y a eu surtout un choc de générations car un certain nombre de personnes étaient en fin de carrière à la gestion du personnel. Je n'ai pas eu le sentiment d'un rejet de la part des personnels en place avec l'arrivée des quatre personnes. Au départ, je découvre la gestion de personnel à l'INRA, qui était quand même sensiblement différente de celle d'un ministère. J'avais l'avantage de bien connaître en théorie toutes les procédures administratives. Pour la mise en place de la gestion automatisée du personnel en tant qu'organisateur, nous avons décortiqué toutes les étapes (chan-

gement de grade, changement de corps, mutations...). Mon expérience m'a permis de voir assez vite les différences concernant les catégories des agents ITA INRA peu préparés à cette titularisation. Les procédures étaient tout à fait différentes, à commencer par le recrutement. Jusqu'en 1984-1985, le recrutement des personnels ITA de l'INRA s'est fait de gré à gré au niveau local comme contractuel, c'est ainsi que des familles entières ont été recrutées. Les nouvelles méthodes de recrutement avec des jurys de concours ont constitué une véritable révolution. Un autre élément qui m'a marqué dans cette première phase au service du personnel de l'INRA, a été la mise en place des concours internes. La notion de CIPP (concours interne de promotion sur place) n'existait pas dans l'administration et posait au départ, des problèmes énormes d'organisation. En 1986, nous avons organisé une campagne de concours interne de promotion sur place avec 500 postes offerts.

#### Avez-vous dû renforcer votre dispositif ?

Nous avons recruté trois personnes sur concours, dont une personne qui s'est révélée extraordinaire mais qui nous a rapidement quittés pour rejoindre un grand groupe privé, René Pann qui est maintenant au GEVES à Angers et Sophie Blickenstorffer, ancienne caissière chez Auchan, qui était au service du personnel et qui est partie au ministère de l'Agriculture.

Le trio fonctionnait de façon extraordinaire. Il y avait un enjeu formidable au niveau de l'Institut. On avait des candidats, des jurys et tout cela a bien marché.

**Vous étiez enthousiaste et le projet était dynamique. Vous avez trouvé à l'INRA des effectifs moins importants que ceux du ministère de l'Agriculture, des enjeux possibles et une certaine souplesse.**

C'est sans doute ce qui m'a fait rester dans le monde des EPST. J'avais le sentiment de pouvoir apprécier les conséquences de ce que nous entreprenions, contrairement à une

centrale de ministère avec une hiérarchie très lourde. Les relations avec les responsables étaient empreintes de respect. Il y eu notamment quelqu'un avec une forte personnalité et un talent immense : Simone Touchon, qui fut DGA à l'INRA pendant quelque temps. C'est une des personnes qui m'a le plus marqué avec d'autres leaders syndicalistes comme Marc Meunier, délégué CGT en 1986 et Jeanne Grosclaude de la CFDT. À cette époque, je siégeais dans toutes les CAP ITA de l'INRA, dont le président était Jean-Claude Tirel, autre personne remarquable dont je tiens à évoquer le souvenir. J'étais président des trois CAPN des corps administratifs parce qu'à l'époque il y avait encore les attachés, les SAR et les adjoints. Une connivence avec Jean-Claude Tirel nous a permis de bien faire fonctionner ces nouvelles instances, ce qui n'était pas évident au début.

#### Avez-vous connu Jacques Poly ?

Non. J'ai simplement croisé Jacques Poly qui a pris sa retraite au moment où j'arrivais. On a vécu une période délicate et difficile, ressentie par tout l'INRA à son départ. Cette transition a été difficile. Quand il n'y a pas de pilote dans l'avion, l'avion tangué. Au siège et près du personnel, on sentait bien tanguer l'avion. J'ai eu la chance d'être aux côtés de Simone Touchon, qui a conservé un cap et également de Christine d'Argouges qui avait remplacé Laurent Mommay.

#### Avez-vous connu TKB (Maurice Trunkenboltz) ?

Quasiment pas, car je n'étais pas encore à l'INRA lorsqu'il a pris sa retraite.

**C'était une époque où tout était à faire et vous aviez confiance.**

**Vous étiez dans un environnement porteur.**

Nous avons la confiance y compris au moment où, passé la période d'instabilité, Bernard Chevassus-au-Louis est devenu directeur général. Auparavant, Bernard Chevassus-au-Louis participait à un groupe de six-sept personnes qui a réfléchi sur le mode d'évaluation des ITA. Ce groupe se réunissait un jour par mois et élaborait des propositions qui ont abouti à l'entretien annuel. Comme Bernard Chevassus-au-Louis devenait directeur général, les entretiens ont commencé à la DG et c'est ainsi que les entretiens annuels des ITA ont démarré à l'INRA.

**Votre implication dans ce processus d'évaluation se situe au niveau des ITA, êtes-vous aussi intervenu dans le domaine de l'évaluation des scientifiques ?**

Très peu, davantage dans la deuxième période de l'INRA, pratiquement pas dans la première période. Cette gestion est entre les mains des scientifiques, on peut se demander pourquoi. Lorsque par la suite, j'ai été secrétaire général du centre d'Avignon, je me suis reposé cette question. L'administratif est souvent vécu comme un empêchement de tourner en rond pour le chercheur ou l'ingénieur. Cela reste en questionnement.



Bernard Sauveur et Jean-Claude Tirel, 1993.

Le compromis est à trouver et c'est l'administratif qui va essayer de le trouver. Ce n'est pas le chercheur qui décidera parce que ce n'est pas son truc. Le chercheur dit : *l'administratif, c'est pour me donner les moyens de faire de la recherche.*

### Rétrospectivement, que devrait faire l'administration pour permettre qu'elle soit mieux "appréciée" par le monde des chercheurs ?

Fondamentalement, je pense qu'il y a une opposition. Pourquoi ? Pour évoluer, le chercheur a besoin d'un espace de liberté totale. L'administratif est là pour appliquer des textes. Ces deux milieux sont en perpétuel conflit, ou tout au moins en réelle incompréhension.

### Dans les réformes actuelles, les programmes de recherche sont plus encadrés, l'évaluation est renforcée, la recherche fondamentale est moins prioritaire que la recherche à court terme.

#### Quel est votre avis sur ces évolutions ?

Je regarde les évolutions de loin. Mais je pense qu'elles ne sont pas du même ordre que l'antagonisme, l'incompréhension qui peut exister entre le monde dit administratif et le monde des chercheurs. C'est semble-t-il l'éternel débat entre recherche fondamentale et recherche appliquée. C'est un choix politique qui se traduit par des modes d'évaluation différents.

### Parfois, n'a-t-on pas l'impression de constater un pilotage de la recherche par l'administration ?

Certaines fonctions d'appui (communication, formation...), dont la direction était nationale, se sont retrouvées localement incluses dans les SDAR qui se sont de ce fait développés. Un projet prévoyait même de placer les gestionnaires d'unité sous la responsabilité des DSA et non plus des directeurs d'unité.

Les deux premiers niveaux étaient plus du ressort du national et du politique. Là, on se situe au niveau local et à la façon dont on pourrait mieux administrer. On peut l'interpréter de deux façons : "On enlève le pouvoir au directeur d'unité pour le placer ailleurs" ou : "Quelle est la meilleure façon d'organiser administrativement ?". J'aurai l'occasion d'en parler plus complètement lorsque j'évoquerai mon passage en Avignon.

### Dans cette première période à l'INRA, avez-vous vécu le moment où, avec le départ de Jacques Poly, une compétition entre différentes personnalités s'exerce au sein de la direction de l'INRA pour la succession ?

Non, je n'ai pas connu Jacques Poly, simplement sa renommée, j'ai connu par contre la période qui a suivi son départ. Le fait qu'il n'y avait pas toujours de pilote dans l'avion n'intervenait pas sur notre projet. Nous étions en phase de mise en place de procédures de gestion des titulaires pour les ITA.

### Vous êtes-vous occupé du déménagement des économistes qui étaient en poste à Rungis et Passage Tenaille à Paris vers un bâtiment tout neuf à Ivry ?

Je ne m'en suis pas occupé que très indirectement ; cependant j'ai le souvenir que cela n'a pas été facile. Les responsables de ce secteur ont été chargés de ce dossier. Cela s'est mal passé à un moment donné.

Il y a eu des contestations et la DRH a dû intervenir en termes d'écoute des agents. Alors que nous étions en réunion dans une salle, un groupe de quarante personnes est intervenu pour bloquer la réunion et demander à être reçu par le directeur général. Cette période n'a pas été facile ; j'ai eu à m'en occuper je dirais sous l'angle de gestion des ressources humaines, à écouter ce que les gens avaient à dire, comme un médiateur.

### Avez-vous eu à traiter des cas très sensibles ?

Oui, comme une CAP d'attachés où l'on a dû procéder au licenciement d'un agent qui avait vingt ou trente ans d'ancienneté à l'INRA. Les représentants du personnel se sont abstenus sur le licenciement de cet attaché d'administration, (catégorie A). La CAP a duré quasiment 8 heures (de 14h00 à 22h00) avec deux interruptions pour une relation avec la direction générale. La partie qui représentait le personnel demandait à ce que l'on trouve des solutions d'accompagnement. Je peux dire que cela marque dans une carrière, le président d'une CAP qui licencie une personne avec vingt ou trente ans de carrière. Un autre élément qui m'a marqué, c'est l'affaire des Maliens. Je voudrais ici saluer Jeanne Grosclaude, qui était à la fois intelligente et intransigeante, et avait foi dans ce qu'elle faisait. Elle a trouvé des solutions pour les Maliens qui travaillaient à l'INRA de Jouy en tant que main-d'œuvre.

### Je voudrais revenir sur le cas particulier de la CAP, qui est une instance assez particulière à l'INRA.

Vous aviez la liberté totale en tant que président de gérer l'ordre du jour, sauf pour des cas de licenciement ou d'insuffisance professionnelle.

### Aviez-vous la liberté de choisir les membres de l'administration ? Comment cela se passait-il ?

Le choix des membres d'administration, revient à la direction générale. Des propositions sont faites et la direction générale valide. Du côté ITA, c'est le DRH qui validait la composition de l'administration.

### Ce n'est pas le responsable DRH qui fait les propositions ?

Non, il valide ou invalide les propositions.

Avec Jean-Claude Tirel, cela marchait très bien. Il avait la confiance de la direction générale et l'on parvenait à faire avancer les choses. Ensuite, les CAP ont eu une vie moins paternaliste, ce qui est logique compte-tenu de l'évolution. Je me suis beaucoup occupé des renouvellements des CAP. Je faisais des propositions en me souciant d'une



Avec Christine D'Argouges et Bernard Chevassus-au-Louis.

©INRA - Fernand Maréchal

corps techniques. Par son aura et l'écoute qu'il avait auprès de la DG, il arrivait à déminer cela. Je n'ai été président que des attachés, des secrétaires et des adjoints administratifs.

### Fin 1993, quel nouvel appel de sirènes vous fait quitter l'INRA ?

En l'occurrence, c'était l'ORSTOM, devenu IRD. J'ai été contacté par le secrétaire général de l'ORSTOM pour remplacer Mme Pierre qui partait au CNRS. Elle était responsable du personnel. Je restais dans le monde des EPST et je pourrais voyager. J'étais directeur du service du personnel.

### Comment cela s'est-il passé ? L'INRA a-t-il essayé de vous retenir ? Y a-t-il eu un délai ?

Il y a eu des échanges entre les directeurs des organismes qui se connaissaient. J'ai pris contact d'abord avec Christine d'Argouges et ensuite avec Simone Touchon. Il y a eu des discussions sur la date de prise de fonction ; ce n'était pas une rupture.

parité hommes/femmes, d'une représentation équitable des centres et des directions, de renouveler les membres en faisant entrer des nouveaux tout en conservant des anciens pour la mémoire. Je ne me suis jamais laissé dicter une décision. En général, nos propositions étaient suivies. C'est la DRH qui établit l'ordre du jour de toutes les CAP extraordinaires (type prolongation de stage), ou ordinaires (changement de corps, changement de grade, mutation, mobilité). Par contre, il y a des moments difficiles avec interruptions de séance, avant ou après discussions. J'ai souvenir de CAP chercheurs délicates, avec des mois de négociation, où j'étais expert mais pas membre.

### Avez-vous apprécié l'exercice des CAP ?

Oui, beaucoup. La difficulté est qu'il faut des règles du jeu pour être géré par des humains. C'est fondamental pour la marche d'une gestion de personnel, voire de GRH. C'est assez complexe car il faut accepter un minimum ces règles du jeu tout cela pour le bien des agents, avec équité, ce qui ne veut pas dire qu'il faut toujours accepter les propositions des représentants du personnel. Le but est que les deux parties en présence : représentants du personnel et représentants de l'administration puissent trouver le bon arbitrage. Il faut de la bonne volonté des deux, bien que les critères soient différents pour les syndicats et pour l'administration, je dirais même qu'il faut un minimum de morale.

### Avez-vous dû affronter le post-CAP, c'est-à-dire le moment où les directeurs d'unité peuvent contester les décisions prises et où vous pouvez être désigné responsable ?

Pas en tant que président. Jean-Claude Tirel a connu ce type de situation alors qu'il était président de toutes les CAP de

### Ce nouveau poste vous permettait-il de voyager comme vous le souhaitiez ?

Pas du tout, à ma grande déception. J'ai assez vite compris que je n'avais pas à dire : "Je vais partir à Dakar ou en Nouvelle-Calédonie pour voir comment cela se passe" ; nous avions des centres un peu partout. Les chercheurs voyagent beaucoup pour des raisons scientifiques mais aussi de primes. Le personnel administratif ne bouge pas. Seul l'agent comptable bouge, obligé de faire des régies. J'ai dû me rendre au Burkina Faso, à Ouagadougou. Arrivé là-bas, j'ai passé 48 heures à palabrer et ce fut tout. Je ne peux pas dire que je connais le Burkina Faso avec cette mission.

### Combien de temps êtes-vous resté à l'ORSTOM ?

Trois ans. Contrairement à ce que l'on peut penser, c'est un EPST très différent de l'INRA. Il y a moins de personnes. Par contre, ce personnel se trouve dans le monde entier. En termes de gestion, c'est fabuleux et très complexe. Par exemple, dans le cadre d'un concours, il faut faire en sorte que les épreuves se passent en même temps pour tout le monde, que ce soit à Tahiti ou à Nouméa. Sinon, il peut y avoir des fuites. Il en va de même pour la paie. A l'ORSTOM, elle était faite par le service du personnel. Nous avons eu de très gros dossiers, notamment pour du personnel local en Nouvelle-Calédonie qu'il a fallu titulariser. Cela demandait des calculs extraordinaires de reclassement, avec des éléments juridiques extrêmement complexes. Sur un plan organisationnel, le service du personnel qui est devenu DRH, avait à gérer la gestion et la paie du personnel et c'était deux services séparés. J'ai essayé de monter toute une dynamique pour faire admettre aux personnes qu'il était plus intéressant de faire en sorte que les gestionnaires apprennent la paie et que les payeurs apprennent la gestion, que c'était une plus-value pour chacun d'eux et mieux pour le service. Nous y sommes parvenus.

### Aviez-vous l'impression qu'il y avait une même culture des Agros à l'ORSTOM-IRD par rapport à l'INRA ? Trouvez-vous des similitudes ?

Je pense qu'il s'agit de deux mondes différents. J'ai ressenti une culture assez particulière, liée beaucoup à l'expatriation. La notion de centre spécifique à l'INRA n'a aucune commune mesure avec les centres IRD, ancrés dans le milieu local. Ce sont là deux cultures d'entreprise distinctes.

Je n'ai pas ressenti la même culture d'établissement. Ils sont plus isolés. Contrairement d'ailleurs au CNRS ou à l'INSERM, l'INRA était le seul établissement qui était "chez lui".

### Vous êtes resté trois ans. Sentiez-vous que vous ne resteriez pas plus longtemps ?

Très honnêtement, parmi tous les postes que j'ai occupés, c'est celui où je me suis senti le moins bien. Il ne faut pas oublier que j'étais le numéro un aux responsabilités de la DRH et la direction générale ne me faisait pas de cadeau.

Le poste était vraiment très exposé. Il y avait beaucoup de travail administratif, ce qui m'a conduit en 1996 à rediscuter avec mon épouse cette situation.

Nous nous sommes alors dit : *c'est le moment de savoir si l'on reste à Paris*. À l'époque, nous étions venus à Paris un peu contraints et forcés. Notre enfant était né et devait absolument être suivi dans les hôpitaux ; il l'a été jusqu'à 15 ans. J'ai repris contact avec l'INRA et avec le ministère de l'Agriculture parce que j'avais deux pistes : soit secrétaire général d'un centre, soit directeur d'un lycée ou d'un collège agricole. Je ne voulais pas revenir dans un milieu technique mais plutôt rester dans un milieu administratif. Fort de cela, j'ai reçu une offre de l'INRA qui me proposait de prendre le poste de secrétaire général de Tours, en remplacement de Jean-Louis Rigal muté à Bordeaux. Je suis allé à Tours avec ma femme et me suis rendu compte que le centre de Nouzilly était à 20 ou 25 kilomètres de Tours. Nous nous étions dit, ma femme et moi que partir en province, c'était aussi pour vivre plus ensemble que nous ne le faisons à Paris, vu mes horaires à l'IRD. Jacqueline voulait continuer à travailler. Si elle était restée coincée à Tours le midi, je ne voyais pas l'intérêt. Après discussion avec le secrétaire général, j'ai refusé le poste. Comme j'avais refusé, je me suis dit que c'était fini et que je n'aurais plus de possibilité. Quelques jours plus tard, Gérard Schoch, le président du centre d'Avignon, me téléphone pour me proposer le poste de secrétaire général à Avignon, pour remplacer Tony Rouleau qui partait au CNRS de Marseille. J'ai répondu : *Pourquoi pas* en me disant aussi que j'avais déjà refusé une fois et qu'il n'y aurait peut-être plus de nouvelles offres.

J'ai donc accepté. Il y a eu une transaction entre les deux organismes et je suis parti en octobre 1996 en Avignon.

Je ne connaissais pas du tout Avignon. En fait, Jacqueline était directrice de crèche à Fontenay-sous-Bois et titulaire de son poste dans une collectivité territoriale. En Avignon, il était impossible de trouver un poste dans la petite enfance. A ce moment là, la mairie d'Avignon était complètement endettée, placée sous tutelle du préfet.

Non seulement il n'y avait pas d'embauche mais au contraire des licenciements. Mon épouse a cherché du travail pendant

un an et a déprimé. Elle tournait en rond toute la journée ne connaissant personne. Ma femme a fini par rappeler la mairie de Fontenay-sous-Bois et elle a retrouvé un poste fonctionnellement dégradé comme infirmière dans un dispensaire de Fontenay. En regroupant ses heures sur un mi-temps, elle a pu accepter ce poste. Elle partait le mardi matin d'Avignon et rentrait le jeudi soir, cela pendant quatre ans. Elle retrouvait à la fois ses collègues et notre fils resté à Paris. Heureusement, nous avons conservé l'appartement à Fontenay-sous-Bois. Avec le TGV, c'était à 2 heures 40 d'Avignon.

Cette période a quand même été un peu délicate à gérer.

### Étiez-vous logés sur place ?

Oui, tout d'abord logés par nécessité absolue de service au domaine de Saint-Paul, nous avons eu par la suite un logement au domaine de Saint-Maurice.

### Vous arrivez dans un centre ancien et important qui fonctionne bien.

Il est très diversifié d'un point de vue scientifique.

Très dispersé aussi. De mémoire, il devait y avoir dix sites.

### Des gens qui prennent la parole.

C'est un centre avec de très fortes personnalités à la fois chez les chercheurs mais aussi chez nos amis syndicalistes. Jean-Charles Valette, avec qui nous n'étions pas toujours d'accord mais qui a toujours respecté le dialogue avec la personne en face. Il faut lui rendre cet hommage. En plus, c'est quelqu'un qui va au bout de ses convictions.

Il y a une autre personnalité : Chadeuf. Ce chercheur en biométrie était absolument extraordinaire, au sens littéral du terme.

### Avez-vous d'autres souvenirs mémorables vécus au centre d'Avignon ?

Je vais vous raconter une anecdote concernant le moment de la réforme lors du passage de secrétaire général à DSA.



©INRA - Gérard Pallard

Lors de la Commémoration des 50 ans de l'INRA au Clos Vougeot, 1996.



Centre de recherche d'Avignon, domaine Saint-Maurice. Station d'amélioration des plantes maraîchères.

La réunion se tenait à Jouy avec tous les secrétaires généraux à ce sujet. Au moment du tour de table, je me suis exprimé : "Je pense que la réforme ne va pas jusqu'au bout". Effectivement, la réforme n'est pas allée jusqu'au bout car il y avait ambiguïté : un certain nombre de responsabilités sont confiées au DSA sous couvert du président de centre, ce qui n'était pas le cas du secrétaire général auparavant. Le secrétaire général ne dépendait pas du président de centre, sauf pour deux missions essentielles : ordonnateur et marchés publics. Je pense qu'il était judicieux de regrouper les fonctions en question sous l'égide du DSA, sauf une : la communication externe, qui aurait dû rester une fonction du président. En région, la communication externe est essentielle et devrait être l'instrument politique du centre vis-à-vis de la région et des élus. Concernant la formation, Pierre Chassin se plaît à rappeler comment le service de la formation permanente s'est mis en place à l'INRA. Je pense que la formation est très importante et c'est une mission d'appui comme une autre. Le problème est qu'en passant sous le management du DSA, la plupart des personnes ont eu le sentiment de rétrograder. Cela renvoie au problème fondamental de l'administration et du scientifique, au statut du scientifique et du non scientifique.

#### Comment vivez-vous cette période de secrétaire général puis de DSA, où vous vous retrouvez au contact de la réalité de l'INRA, avec des équipes de recherche ?

Je l'ai bien vécu car j'ai pu faire à la fois de l'administratif et du terrain, j'ai beaucoup appris. Le métier de secrétaire général est très complexe : comme il ne sait pas tout, il s'appuie sur ses collaborateurs mais il est responsable. Il doit être compétent à la fois sur les contrats, sur les marchés, sur la gestion du personnel et sur les travaux... J'ai beaucoup appris grâce à des collaborateurs précieux, comme Michel Meot de Dijon, ingénieur de travaux, avec qui nous avons conçu le bâtiment "Forêts" à Avignon. Gérard Schoch a quitté la présidence avant la réforme, tout comme moi qui ai fini comme dernier secrétaire général d'Avignon en 2001. La réforme est arrivée juste après, en 2002.

#### Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confronté ?

J'ai dû procéder à la fermeture du centre de Fréjus et du site de Saint-Christol-les-Alès au sein de la DRH et aussi à la fermeture de la station de Bormes-les-Mimosas en tant que secrétaire général.

Par ailleurs, il a été difficile de faire accepter de consacrer de l'argent à la réhabilitation des logements de fonction au nombre de cinq sur les sites de Saint-Paul et Saint-Maurice. C'est un autre élément intéressant de l'antagonisme administration/recherche.

Je me suis battu en souplesse pour faire réhabiliter tous les logements, y compris ceux des stagiaires.

#### Vous avez aussi dû mettre de l'ordre dans la gestion de la cantine du centre d'Avignon.

C'était une restauration interentreprises gérée dans le cadre de l'Agroparc, à Saint-Paul. Les personnels de Saint-Maurice s'y rendaient en car. Un certain nombre d'entreprises venaient dans cette cantine gérée par une association. Il y a eu un scandale, l'association a fait faillite. Heureusement, Gérard Schoch m'a bien aidé. Le cabinet qui s'occupait de l'Agroparc nous a aussi aidés et soutenus. Avec l'administrateur judiciaire et Gérard Schoch, nous sommes allés à Paris voir la direction générale. Nous avons réussi à sauver la situation : le Conseil général a apuré la dette et nous nous en sommes sortis, mais cela a duré plus de six mois et m'a tenu éveillé certaines nuits.

#### Vous n'avez pas vu le temps passer à Avignon, et pourtant vous n'avez fait qu'un seul mandat en qualité de secrétaire général.

Je n'ai pas vu le temps passer pendant cinq ans.

Je n'ai fait qu'un seul mandat et il y a eu deux raisons. La première, c'est qu'il y avait la réorganisation totale de la DRH liée à l'arrivée de Patricia Watenberg. La deuxième raison, c'est qu'on a proposé à ma femme de prendre la direction de toute la petite enfance de Fontenay-sous-Bois. Il y avait cette opportunité à la DRH. C'était l'occasion à saisir parce qu'il y avait la réorganisation de la DRH et Patricia Watenberg m'avait confié une mission en sus de la charge de secrétaire général. J'étais encore à Avignon. Je suis rentré en décembre 2001 et j'ai défendu le rapport de mission sur la GRHP devant la direction générale en janvier 2002. Avec Jacques Brossier et Pierre-Henri Duée, nous avons fait notre rapport en trois ou quatre mois, à la fin de l'année 2001, après avoir rencontré de multiples acteurs.

#### Pouvez-vous parler de l'objectif de la GRHP ?

Bernard Sauveur et Emmanuel Jolivet ont fait un rapport sur la GRH à l'INRA. Un des éléments consistait à mettre en place une gestion de proximité. Patricia Watenberg m'a mandaté pour faire conduire cette réflexion en liaison étroite avec Pierre-Henri Duée et Jacques Brossier. Nous avons rencontré beaucoup de monde : présidents de centres, D.U., syndicats et responsables de formation. L'idée essentielle était d'essayer de déconcentrer la notion de RH au niveau des centres.

**Il existait déjà des instances locales, comme les CAPL, les comités de formation, les comités hygiène et sécurité.**

Tout à fait, elles n'ont pas été remises en cause.

L'idée était de donner plus de pouvoir au niveau local en termes de RH. En fait, le diagnostic était que le niveau local gérait surtout les procédures, plus que l'humain. Alors que la solution est souvent locale.

Sur place, on connaît mieux la situation de tel ou tel agent qu'au niveau national.

**Ces GRHP n'avaient pas vocation à traiter les cas des catégories A. Cela signifie-t-il que les chefs de département ne voulaient pas se dessaisir de la gestion de leurs chercheurs ?**

Oui, il s'agissait d'un compromis. Avant que je ne parte à la retraite, nous avons mis en place des correspondants au niveau des départements pour la GRH des chercheurs et des ingénieurs (catégorie A). L'éternel problème a toujours été l'harmonisation de ces deux niveaux (local et département). C'est une richesse de l'INRA d'avoir des dispositifs de type centre, comparé au CNRS et à l'INSERM installés sur des campus universitaires ou centres hospitaliers. Par contre, il faut gérer cette double organisation et je reconnais que ce n'est pas facile.

**Quelle est votre analyse aujourd'hui en matière de GRHP ?**

C'est avant tout une démarche et j'estime la mise en place de l'orientation professionnelle très positive, elle a permis des lieux d'écoute et de dialogue. Cette mise en place n'a pas été vue d'un bon œil par les organisations syndicales, car par le passé, lorsqu'un problème se posait, l'agent allait souvent en parler au délégué syndical et maintenant, bien entendu, le responsable GRHP est saisi du problème. Nous avons constitué un groupe que j'ai piloté, pour créer l'orientation professionnelle à l'INRA, avec des syndicalistes, des chefs de département, des présidents de centre. Il y avait également un groupe "mobilité" animé par Patricia Watenberg. Le bilan est très positif : cela a permis le dialogue, l'accompagnement, au moment où des unités isolées ont été supprimées. Cela n'a pas été facile mais nous avons pris l'engagement de trouver une solution pour chaque personne. La fonction d'orientation professionnelle nous a aidés. Concernant les GRHP, nous avons essayé de rééquilibrer entre départements et centres. Je dirais que c'est mitigé, s'intéresser à des éléments organisationnels complexes, où l'humain est au cœur des réflexions n'est pas chose facile.

**De 2002 à 2007, vous êtes à l'INRA. Somme toute, vous avez vécu une grande période à l'INRA.**

Oui, treize années au total. Quand je suis revenu en 2002, j'ai été chargé de mission pour la mise en place de cette GRHP et je me rendais dans les centres de recherche. J'ai préparé un certain nombre de dossiers pour Patricia Watenberg en

direct, notamment les visites de tous les centres. Elle avait deux adjoints, Emmanuel Rident et Patricia de Lamorlaye. Quand Patricia de Lamorlaye est partie, j'ai pris sa place de 2003 à 2007. Je deviens son adjoint et ensuite celui de Laurent Hémidy.

**Auriez-vous souhaité à un moment de votre carrière devenir responsable DRH INRA ?**

**Vous l'aviez été à l'ORSTOM.**

Très honnêtement, je ne suis pas sûr que j'aurais accepté si on me l'avait proposé. Je pense qu'on est plus libre quand on est numéro deux que quand on est numéro un. Numéro un, ce n'est pas pareil. On est tenu à un devoir de réserve qui n'est pas du même ordre et je pense que cela m'aurait pesé, d'une part. D'autre part, placer un scientifique à la place d'un administratif comme DRH me paraît une bonne chose.

**Au 1<sup>er</sup> novembre 2003, vous êtes adjoint à la DRH de l'INRA sous la direction de Patricia Watenberg puis en 2006-2007 avec Laurent Hémidy.**

**Comment se sont passées vos collaborations ?**

Patricia Watenberg a été directrice de la DRH jusqu'à ce qu'elle devienne présidente du centre de Paris, c'est-à-dire en 2006. Travailler avec une femme ou avec un homme constitue de ce fait une considération à prendre en compte. Patricia a une très forte personnalité, elle a des idées bien arrêtées et très souvent novatrices. Elle a fait de bonnes réalisations au niveau de la DRH, avec une grande exigence vis-à-vis des autres comme d'elle-même, ce qui peut apparaître parfois pour une certaine dureté, elle aime beaucoup la maison INRA et y est très attachée.

Elle a une grande rigueur et attend beaucoup des collaborateurs mais d'elle-même aussi. Elle porte un attachement viscéral à l'INRA avec même peut-être une certaine nostalgie des personnalités qui ont marqué l'Institut. Peut-être



©INRA - Christophe Maître

Au Salon International de l'Agriculture en 2003.

redoute-t-elle qu'un jour l'INRA n'existe plus ou du moins sous cette forme-là. Mais elle fait partie des quatre ou cinq personnalités qui ont marqué ma carrière si diverse.

#### **Vous aviez déjà eu à travailler avec elle lorsqu'elle s'occupait du service juridique ?**

Quand je suis arrivé à la DRH, elle était chef du service juridique. Pourquoi avoir supprimé le service juridique à l'INRA ? Je n'ai jamais compris pourquoi. Le monde devient de plus en plus complexe et on a besoin d'expertises juridiques dans tous les domaines. Comme par exemple pour la sharka, sujet qui a mobilisé un juriste à temps complet à la DRH et nous avons été obligés de faire appel à un cabinet d'avocats...

#### **Quelle est la place des juristes à l'INRA ?**

On pourrait regrouper les juristes de plusieurs branches. On en a de plus en plus besoin dans tous les domaines, y compris à titre privé, de conseils juridiques pour évoluer dans la société. Je pense que cette fonction éclatée fragilise l'Institut.

#### **Sur cette question des sujets délicats auxquels l'INRA est confronté, que diriez-vous des pouvoirs de la Présidente, est-elle saisie de toutes ces questions ?**

Dans ma fonction, je n'ai pas eu le sentiment que tout remontaient. En plus, je pense qu'il y a d'autres enjeux pour Marion Guillou, comme le consortium qui est d'un autre niveau.

#### **Avec les multiples facettes de votre parcours et une remise en cause régulière de votre itinéraire, comment considérez-vous les personnes qui ont fait toute leur carrière à l'INRA ?**

Je suis convaincu, sinon je ne me serais pas dirigé vers la fonction de RH, qu'il faut une osmose entre l'individu et l'organisation pour arriver à faire quelque chose. En d'autres termes que des personnes restent toute leur carrière dans la même institution en changeant de fonction et des gens qui ne font que passer, cela me semble être une très bonne chose. Il faut conserver la mémoire, conserver un certain nombre d'éléments du passé pour pouvoir construire. Par ailleurs, ceux qui viennent de l'extérieur peuvent apporter quelque chose. Les deux me semblent nécessaires.

Avec Paul Vialle au centre et le président de l'ASMA Ile-de-France du ministère de l'Agriculture à droite.



#### **Avec des allers-retours à l'INRA, comment vous sentiez-vous perçu par vos collègues ?**

Dans mes trois fonctions à l'INRA, je n'ai jamais ressenti une forme de rejet ou de manque de crédibilité venant de la part de mes collègues. Je pense que dans le monde dans lequel nous vivons, la confrontation de culture est indispensable.

#### **Vos compétences acquises à l'extérieur ont-elles été valorisées à l'INRA ?**

Cela a dû se faire naturellement. Quand Patricia Watenberg m'a demandé de revenir à la DRH, elle savait que j'y avais déjà travaillé, que j'étais passé par l'ORSTOM, que j'étais allé sur le terrain.

#### **Laurent Hémidy a pris ses fonctions de responsable GRH au 1<sup>er</sup> octobre 2004. Comment se sont passées ces dernières années dans l'équipe de Laurent Hémidy ? Vous étiez numéro deux quand Patricia Watenberg quittait la DRH.**

Je ne suis pas de nature à demander. Je ne l'ai jamais fait dans ma carrière. Ce type de vacance dans un institut - directeur des ressources humaines ou secrétaire général - nécessite une préparation. Quand Patricia Watenberg a pris le poste de présidente du centre de Paris, je pense que Laurent Hémidy était pressenti par Marion Guillou. J'avais d'excellents rapports avec Laurent Hémidy, bien qu'il s'agisse de deux modes de gestion différents. Il y a beaucoup plus de délégation. On a le sentiment d'être toujours un peu sur la braise. Il n'empêche qu'il attend quand même un certain nombre de résultats de la part de ses collaborateurs. C'est un homme très facilement abordable dans la vie quotidienne. Indépendamment de l'individu, je pense que l'alternance administratif/scientifique est intéressante pour cette fonction.

**Au-dessus de vous la fonction de Michel Eddi a été mise en place. Y a-t-il une intervention forte de Michel Eddi en tant que directeur adjoint chargé de l'appui à la recherche ?**

Je trouve qu'il y avait continuité dans le fonctionnement : il y a eu Paul Vialle, Simone Touchon, Jacques Bernard, Michel Dodet puis Michel Eddi.

Je n'ai pas le sentiment que ces rôles aient considérablement évolué, il y avait des différences de nature et de tempérament chez ces personnes, bien entendu.

**Vous avez fini votre carrière en présidant les commissions nationales "formations qualifiantes" et "formations personnelles" de la formation permanente. Vous avez également occupé des fonctions très particulières en tant que président et membre de jurys externes et internes.**

Une réflexion sur les deux commissions a abouti à une évolution qui aurait pu aller plus loin, dans la mesure où il restait des ambiguïtés sur les critères.

**Il y avait des problèmes financiers.**

Ces commissions validaient des formations sur un, deux ou trois ans alors que les budgets étaient annuels, nous nous engageons alors sur plusieurs années. Une partie des réflexions a abouti à la mise en place de règles. Voilà pour l'aspect gestion. Pour l'aspect politique, je pense qu'il faut conserver un dispositif pour les formations personnelles, ce type de prestation atypique permet une ouverture dans la vie personnelle et professionnelle de l'agent et représente aussi un outil DRH qu'il faut peut-être faire évoluer et faire connaître.

Les jurys de concours constituent une expérience extrêmement intéressante et très compliquée. La formation permanente à l'INRA a beaucoup travaillé sur ces problématiques. Il y a eu un effort à la fois d'homogénéisation et de professionnalisation des présidents et membres de jury. Il y a eu beaucoup d'évolutions. Je pense que les concours internes de promotion sur place (CIPP) étaient justifiés au début car il y avait des sous-classements au moment de la titularisation ; aujourd'hui je trouve l'outil désuet et n'a plus sa place. Les concours internes de recrutement suffiraient.

**Un phénomène introduit au cours de votre carrière est le fait qu'il n'y a plus de diplôme maximum.**

**Nous sommes dans une situation où l'on sous-recrute. Les CIPP ont permis de régulariser de nombreuses situations. Quel est votre avis ?**

En 15 ans, il y a eu une progression générale de la dérive du surdiplômé au moment du recrutement externe. Ceci est lié à l'augmentation du nombre d'étudiants. Or, les critères pour se présenter à un concours en catégorie A, B et C de la fonction publique n'ont pas changé depuis 1946. Par exemple, rentrer comme technicien (TR) dans un labo, il faut avoir au minimum le bac pour pouvoir concourir mais en réalité ce sont les bacs+2 (IUT ou BTS) qui réussissent le concours.

Il y a une dérive générale. La réponse consisterait à remettre

à niveau les diplômes requis pour rentrer dans la fonction publique. Par contre, et je ne suis pas d'accord avec votre constat, les concours internes n'ont jamais été un rattrapage d'un niveau d'études dans la fonction publique, seule compte la fonction exercée, la compétence acquise. Cela permet aux gens de faire des carrières indépendamment du diplôme. Le déterminisme des concours externes joue sur les concours internes, alors que ce sont deux logiques différentes.

**Sur quelles périodes de votre carrière souhaiteriez-vous revenir ? Après bientôt trois ans de vie de retraité, quel regard portez-vous sur votre carrière ? Finalement, quels sont les bons moments ou les regrets ? Auriez-vous finalement aimé faire toute votre carrière à l'INRA ?**

Question difficile, très honnêtement, je trouve que j'ai eu de la chance d'avoir eu cette carrière comme fonctionnaire. Dans le privé, je n'aurais pas eu le courage de changer autant de fois de directions. Dans la fonction publique, on a la chance extraordinaire de pouvoir faire des métiers différents et d'être accompagné pour le faire.

**Vous y avez trouvé une grande liberté finalement. Vous avez évolué confortablement sans vous retrouver en période de chômage et prendre des risques.**

J'ai pris quelques risques mais incomparables à une situation dans le privé ou en libéral. Je pense que nous avons ces possibilités dans la fonction publique de pouvoir faire ce genre de parcours et j'espère que cela sera toujours possible.

**Quelles structures avez-vous préféré ?**

Je suis passé à la fois dans trois structures différentes, dans des sièges et au niveau local. Je n'ai pas de préférence entre siège et niveau local. Je pense que l'expérience enrichit et l'INRA m'a donné l'occasion de m'épanouir et de progresser. Tout en conservant un pied au ministère, je n'ai pas éprouvé le besoin d'y retourner et suis resté à l'INRA jusqu'à la fin car je m'y sentais bien. J'ai participé à deux concours assez récemment et depuis je n'ai plus de contacts. Lors de mon départ, j'ai reçu de nombreux témoignages de sympathie.

**La sollicitation par la mission Archorales est-elle une occasion de vous remettre en situation dans ce vécu ?**

Votre fonctionnement permet de balayer l'ensemble de la carrière. Je ne l'avais jamais fait. C'est un exercice intéressant que je suis heureux d'avoir vécu sans trop d'états d'âme.

Je n'ai pas de regret par rapport à tout ce que nous avons évoqué. J'ai toutefois omis d'évoquer deux missions conduites pour le BIT (Bureau international du travail) de Genève. La première lorsque j'étais au ministère de l'Agriculture, la deuxième à l'INRA. Les deux structures m'ont permis de partir la première fois pendant cinq semaines, la deuxième fois trois semaines et un mois.



©INRA - Fernand Margalle

La première mission à Haïti m'a beaucoup marqué. Le BIT m'avait demandé d'estimer les conditions pour installer des ordinateurs dans la fonction publique haïtienne.

allés à Nouméa pendant un mois. J'ai voyagé pratiquement dans tous les pays du Bassin méditerranéen en vacances.

**Pourquoi vous ont-ils choisi ?**

**Aviez-vous des compétences en informatique ?**

C'est un problème d'organisation administrative qui était posé, et non d'informatique.

Bien que rattaché au ministère de l'Agriculture, j'y suis allé au titre des Nations unies. J'ai fait un rapport sur la fonction publique telle que je la voyais, avec quelques préconisations. En fait, il fallait déconcentrer Port-au-Prince. J'étais en mission avec un Allemand. Quand je suis arrivé, il y avait grève générale. Au bout de deux jours, l'Allemand est tombé malade et a dû être rapatrié. Cela m'a marqué, j'ai fait la mission tout seul pendant cinq semaines. La deuxième, c'était au Gabon, ce fut différent, en appui avec quelqu'un en résidence qui avait aussi une mission pour le compte du BIT. Il s'agissait de faire une étude des personnels des sociétés para étatiques du Gabon (Air Gabon, énergie...) Le contexte était très différent mais marquant parce que je me retrouvais un peu seul.

**Êtes-vous allé à Petit-Bourg, en Guadeloupe ?**

Oui. J'avais un copain à la DDA et nous sommes allés chez lui. Je suis parti aussi en Martinique, en Guyane et comme évoqué aujourd'hui à La Réunion pendant trois ans. Nous n'irons sans doute pas à Tahiti, maintenant retraités, nos moyens ne sont plus du tout les mêmes qu'auparavant.

**Vous avez refermé la porte de l'INRA.**

**Vous intéressez-vous à son évolution ?**

Non. Si j'essayais de suivre partiellement, n'ayant pas tous les éléments, je pourrais commettre des erreurs d'appréciation énormes et puis, je pense qu'il faut savoir tourner les pages... au bon moment !

**Et vous n'en ressentez pas le besoin finalement.**

Si. J'apprécie de pouvoir rediscuter de tout cela. L'année dernière, j'ai fait passer le concours d'admissibilité à Avignon. J'étais très content de revoir certaines personnes. Notre entretien a permis de dresser un bon panorama. Faire à la fois du terrain et du siège est très enrichissant et devrait être généralisé et je le redis une dernière fois : la fonction publique permet des choses que le secteur privé ne permet pas.

## ITEMS

Ressources humaines • évaluation  
 • carrière concours • recrutement  
 • agronomie tropicale • économie  
 sucrière • canne à sucre • ingénieur  
 • SICA • CNAM • formation continue  
 • mobilité • ministère de l'Agriculture  
 • administration • informatique  
 • DRH • secrétaire général • DSA  
 • syndicat • GERDAT • GREF  
 • ORSTOM/IRD • Jean-Claude Tirel  
 • Patricia Watenberg  
 • Gérard Catroux • Avignon  
 • La Réunion • Outre mer • Paris

**À la retraite, profitez-vous de votre temps libre pour visiter d'autres contrées inconnues ?**

Avec mon épouse, pour nos quarante ans de mariage, nous souhaitons partir l'année prochaine, à Tahiti. Nous connaissons la plupart des DOM-TOM sauf Tahiti. Nous sommes