

Portraits et Parcours

François Moutot (PG 73, ENA), Judith Jiguet (PG 92, ENGREF 96)
et Régis Dubourg (PG 85, ENGREF 89)

Des agros à la tête **des** **trois chambres consulaires** **françaises**



François Moutot (APCMA)

Pour la première fois, les Directeurs Généraux des trois Chambres Consulaires françaises sont des Agros. François Moutot (APCMA), Judith Jiguet (ACFCI) et Régis Dubourg (APCA) ont accepté de parler à Symbiose, chacun avec sa personnalité, de leur rôle et de leur parcours exemplaire au service de l'Etat.



Judith Jiguet (ACFCI)

Quel est votre rôle ?

FM : Je parlerai d'abord du rôle des Chambres des Métiers. Elles sont le greffe des entreprises artisanales (moins de 20 personnes), tiennent leur état-civil. Elles assurent ensuite la représentation politique de l'artisanat auprès des autorités civiles, politiques et économiques ; ce sont des intermédiaires entre syndicats et élus. Elles ont l'obligation légale d'accompagner la création, la croissance des entreprises et leur innovation. Enfin, quatrième rôle, elles assurent la formation de 180 000 jeunes par an (30 % des apprentis) et la formation continue de 150 000 à 200 000 chefs d'entreprise.

L'APCM est à la tête du réseau. Directeur général de tout ce dispositif qui comprend différentes instances, des groupes de travail et commissions qui représentent l'artisanat, il m'incombe de le faire vivre et de le représenter au niveau national auprès du Gouvernement, des Assemblées parlementaires, du Parlement européen et des médias ou acteurs de l'économie. Je fais donc du lobbying. A toutes ces tâches, j'ajoute celle de gérer cette maison de l'avenue Marceau qui représente 130 personnes, 20 millions de budget et 30 millions de chiffre d'affaire consolidé.



Régis Dubourg (APCA)

RD : En tant que Directeur Général de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA), je dirige les services nationaux et suis chargé d'animer le réseau des Chambres départementales et régionales d'Agriculture. Mais ma tâche ne s'arrête pas là. Je me dois également de conseiller les élus nationaux dans leur rôle de représentant

des intérêts généraux des agriculteurs et du monde rural. Enfin, je pilote également le projet stratégique des Chambres «terres d'avenir» qui vise notamment à améliorer la proximité du réseau avec les entreprises et les collectivités locales, en recherchant les synergies en matière de coûts et d'expertise.

Ces trois missions sont sensées concourir à faire des Chambres d'Agriculture des acteurs incontournables du développement agricole et rural français.

JJ : A la tête d'un réseau consulaire comme l'ACFCL, quatre grandes fonctions reviennent au directeur général. La première est tournée vers le réseau, il s'agit de l'animer et d'accompagner les Chambres dans leurs missions, notamment en période de réforme. La deuxième est issue de la particularité d'un établissement public avec des instances de gouvernance pilotées par des membres élus démocratiquement par leurs pairs, elle place le directeur général dans un rôle de pont entre la politique et la technique. Bien évidemment, le directeur a aussi une fonction de manager vis à vis de ses propres équipes. Enfin, à la tête d'un établissement public, ses relations avec sa tutelle, la sphère publique et plus largement les partenaires le conduisent à un rôle de représentation.



Dans quel esprit menez-vous cette barque ?

FM : Nous ne sommes pas là pour dépenser les fonds publics, mais pour trouver des solutions pour minimiser les impôts des entreprises artisanales. Un quart de notre budget provient des artisans eux-mêmes, un quart des prestations payantes (conseil), des collectivités territoriales, des fonds européens... Pour notre activité formation, nous sommes financés par les régions. Notre ligne est claire : moins nous recevrons de subventions et moins nous paierons d'impôts, mieux les entreprises se porteront. Le financement de l'Etat est marginal : il est de 20 millions pour un budget de 980 000 millions.

Nous cherchons aussi à susciter un contexte favorable pour le développement de nos entreprises. La réglementation sociale de notre pays n'est pas optimale aujourd'hui ; la répartition des charges sociales se fait au détriment du salariat. Nous proposons de déconnecter du travail le financement social à la française. Les allocations familiales, les politiques

les lois et les règlements administratifs freinent l'expansion. On pourrait améliorer tout cela. C'est ce que je dis actuellement à tous les candidats à l'élection présidentielle qui viennent me consulter pour leurs programmes.

Les trois Directeurs généraux des Chambres consulaires sont des Agros, est-ce un hasard ?

FM : Cela ne peut être un hasard ! La formation Agro est une formation généraliste. Nous avons appris à faire des analyses objectives pour préparer nos décisions et nous avons le savoir-faire pour leur mise en œuvre. Nos trois parcours sont semblables : INA-PG et formations complémentaires suivies d'expériences de gestion privée et publique. Notre passage dans des Cabinets ministériels nous permet de bien connaître les parcours décisionnels. Nous mobilisons tous trois les mêmes capacités de gestion, de proposition et de savoir-faire en matière de lobbying. Les formations d'Ingénieurs de la Vie sont plus généralistes et nous permettent mieux de gérer

« La formation Agro est une formation généraliste : nous avons appris à faire des analyses objectives pour préparer nos décisions et nous avons le savoir-faire pour leur mise en œuvre »

de soutien aux salariés et le système de solidarité devraient être financés par tout le monde et non par les seuls salariés. Je terminerai en ajoutant un dernier volet :

la complexité du vivant que les autres ingénieurs qui sont confrontés aux seules machines.

L'APCMA Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat

L'Assemblée permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA) représente l'ensemble du réseau des Chambres aux niveaux national, européen et international. Ses instances assurent l'animation du réseau, développent des services communs et des actions collectives. Par le travail de ses commissions et de l'assemblée générale, l'APCMA assure la synthèse des propositions émanant des chambres. Ses délibérations sont communiquées au ministère des PME, du commerce et de l'artisanat et de la consommation, et aux autres ministères en lien avec l'artisanat. Lieu d'expression, de débats, d'études et de synthèse, l'APCMA est le partenaire des organisations professionnelles du secteur et l'interlocuteur des pouvoirs publics nationaux et européens. L'APCMA joue un rôle de porte-parole, d'animateur et de conseil, auprès des Chambres de Métiers et de l'Artisanat dans leurs différents domaines d'interventions, mais reste aussi au service des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en assurant de nombreux services communs à toutes les chambres de métiers et de l'artisanat. Son Directeur Général est aujourd'hui un Agro, François Moutot.

PORTRAITS & PARCOURS

François Moutot (PG 73, ENA), Judith Jiguet (PG 92, ENGREF 96)
et Régis Dubourg (PG 85, ENGREF 89)

L'APCA Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture



Outre l'animation du réseau «métiers», l'APCA apporte un appui important aux Chambres d'Agriculture pour favoriser les synergies au sein du réseau et aider les équipes locales à développer la performance de leurs entreprises.

L'APCA assure la formation des collaborateurs et des élus, anime le dialogue social, met à disposition des dirigeants des références techniques et financières.

Afin de renforcer l'influence des Chambres d'Agriculture, l'APCA aide à avertir, recommander, proposer, amender, traduire ses positions au niveau européen, national, régional, local. L'agriculture est confrontée à des enjeux contradictoires qui imposent aux Chambres un investissement en matière d'innovation porté par l'APCA qui pilote et oriente des stratégies et des programmes nationaux. L'objectif est de faciliter la mobilisation des Chambres pour l'innovation : appui aux groupes d'agriculteurs novateurs, implication dans les réseaux de fermes de références et les stations expérimentales, participation à des programmes de recherche et aux pôles d'excellence ruraux et de compétitivité, formulation de besoin à la recherche...

Pour mettre en œuvre ces actions, l'APCA renforce sa collaboration avec les instituts techniques et de recherche. Son Directeur Général est aujourd'hui un Agro, Régis Dubourg.

JJ : J'ai la profonde conviction que mon passage à l'INA PG a compté dans mes évolutions professionnelles. Ce ne sont pas les domaines qui importent mais le modèle de pensée et les approches associées. La formation que j'ai reçue à l'INA PG m'a permis de développer une grande forme d'ouverture et de curiosité, tout en gardant « les pieds sur terre ». Dans cette école, nous développons notre savoir-être et le sens relationnel, à travers aussi bien les enseignements que de la vie de l'école elle-même. Ce sont deux outils extrêmement précieux pour évoluer en toute circonstance professionnelle.

RD : Il n'y a pas de «main invisible» pour le placement des agros! Ce concours de circonstances et les parcours diversifiés que nous avons tous les trois connus illustrent toutefois que l'Agro contribue à sélectionner et former des hommes et des femmes à forte capacité d'adaptation et de prises de risques.

Parlez-nous de votre parcours personnel.

FM : Jusqu'en 1985, j'ai suivi le parcours d'un chercheur en physiologie végétale (ingénieur physico chimiste) à l'INRA. Mon passage à l'ENA (1985-1987) m'a propulsé dans l'Inspection des Finances. Pendant dix ans, au Ministère des Finances, je me suis occupé de l'harmonisation européenne de la TVA et du régime intracommunautaire de ce même impôt ; j'ai même écrit un livre sur le sujet. J'ai ensuite géré des services informatiques à la Cour des Comptes pendant deux ans avant d'entrer en 93 au Cabinet du Ministre du Travail Michel Giraud. En 96-97, j'ai été Directeur de Cabinet du Ministre de l'Agriculture Philippe Vasseur, également Président de la CCI Nord-Pas-de-Calais. J'ai ensuite travaillé à la réforme des Contributions indirectes (au niveau des Douanes) au Ministère des Finances ; depuis neuf ans, je suis Directeur Général du réseau des Chambres des Métiers, très heureux de ce que je fais. Je ne peux omettre enfin mon engagement territorial de maire de Thoiry (depuis vingt ans), engagé dans le développement des activités économiques locales. Les 100 entreprises de biens et services dont j'ai encouragé le développement ont créé plus d'emplois dans la commune que le nombre d'actifs qu'elle héberge.

RD : La haute administration et le cabinet ministériel ont été une expérience de premier plan parce qu'elle réunissait la question agricole, la première réforme de la PAC et une équipe de qualité. Ce type d'expérience risquait toutefois de produire un technocrate «élevé hors sol!». La rencontre de Philippe Vasseur alors ministre de l'Agriculture, et l'expérience du cabinet, m'ont décidé, à pratiquer «l'élevage de plein air» pour devenir un homme de terrain, ce fut la grande distribution. Assurément un changement culturel fort, passer du cabinet à la direction d'un hypermarché, d'un rôle de conseiller à celui de manager au quotidien, d'un ministère à un centre de profits dans le domaine commercial ; mais un enrichissement personnel certain. Je suis très heureux d'avoir visité «plusieurs étages» de l'entreprise Carrefour (commercial, qualité, achats, ...) toujours avec un forte composante de conduite du changement, et j'en suis gré à ceux qui l'ont permis. J'y ai rencontré des équipes professionnelles engagées et soumises à la pression permanente du commerce. J'y ai beaucoup appris.

La direction générale de l'Assemblée des Chambres d'agriculture marque le début d'une nouvelle expérience. Retrouver à la fois l'agriculture, qui sera une valeur sûre de notre siècle, la nouvelle réforme de la PAC, qui va dominer la politique du secteur ces prochaines années, et le projet de transformation du réseau des Chambres, constituait une opportunité, j'ai voulu la saisir.

JJ : Les rencontres et la recherche de nouveaux défis ont orienté mon parcours professionnel. Elles m'ont offert une telle diversité : l'administration déconcentrée en département et en région, l'administration centrale, les cabinets ministériels, un trop rapide passage dans le privé, dans les domaines de l'environnement, de l'agriculture, de l'aménagement du territoire et des sports. Et aujourd'hui un établissement public au service de toutes les entreprises !



Quelles sont les valeurs qui vous animent et guident votre action ?

FM : J'ai toujours eu des convictions fortes que j'ai mises au service de l'intérêt général. J'ai toujours, dans le choix de mes activités, fait passer la satisfaction intellectuelle avant l'intérêt financier. Peut-on dire que mon engagement dans la Fonction publique trouve là son origine ? Au bout de 35 ans je ne suis pas sûr de pouvoir répondre à cette question ; ce que je peux dire c'est que dans mon parcours de fonctionnaire, j'ai toujours cherché à favoriser le sort de mes concitoyens et, surtout, des entreprises qui les font vivre. Le poste que j'occupe aujourd'hui est la quintessence de tout, mais mon parcours n'est pas terminé.

Je n'ai jamais eu de plan de carrière, j'ai toujours suivi mes convictions, allant même jusqu'à refuser une proposition du privé il y a cinq ans, qui aurait fait doubler mon salaire. Mon parcours est très riche, de par la diversité des fonctions et des milieux professionnels dans lesquels j'ai été inséré. J'ai rencontré des gens passionnants, parmi lesquels tous les responsables politiques et économiques de ces dernières années, des personnalités très riches comme de « joyeux cons ». On me demande actuellement beaucoup de conseils en matière économique ; je me

demande seulement si c'est pour faire de beaux programmes ou pour développer la France. J'ai bien des choses à dire sur ce sujet mais ce sera pour une autre fois.

JJ : Sans hésiter, l'intérêt général et le travail. L'intérêt général a toujours guidé mon action, il donne du sens à tout ce qu'on entreprend. Et le travail m'a toujours sauvée ! Les moments difficiles, de doutes, de tensions en cabinet, de négociations intenses... on les surmonte avec un allié : le travail.

RD : L'exemplarité et la bienveillance. Nul n'étant parfait, l'une ne va pas sans l'autre, pour soi-même en particulier. La solidarité et le travail en équipe ou en réseau parce qu'à plusieurs on va certes moins vite mais on va plus loin. L'écoute et l'initiative parce que les bonnes idées viennent souvent des autres et de ceux qui savent les recueillir.

■ *Propos recueillis par
Solange Van Robais
et Pierre Sabatier (PG 01)*



L'ACFCI Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

L'ACFCI est l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de Commerce et d'Industrie. Succédant à l'Assemblée Permanente des CCI (APCCI) créée en 1964, l'ACFCI est située à Paris. Son Président est élu pour 5 ans par ses pairs, chefs d'entreprise eux-mêmes et Présidents de CCI. Les services de l'ACFCI sont placés sous la responsabilité d'un directeur général qui est Agro, Judith Jiguet. 180 collaborateurs directs et plusieurs entités périphériques constituent un grand centre de ressources et d'animation pour l'ensemble des CCI. Les ressources de l'ACFCI proviennent d'une quote-part de la TATP (Taxe Additionnelle à la Taxe Professionnelle), de recettes propres et de subventions.