

Jean-Luc Tavernier

(1985)

Directeur général de l’Insee

Variations - Jean-Luc, aujourd’hui Directeur général de l’Insee, quelle sont les raisons qui t’ont poussé à choisir le corps des Administrateurs de l’Insee et l’ENSAE à la sortie de l’Ecole polytechnique ?

Jean-Luc Tavernier - Jeune bachelier, je trace ma route sans me poser trop de questions en intégrant l’Ecole polytechnique après mes classes préparatoires. Est-ce un effet retardé de Mai 68 ? L’envie d’observer et de comprendre le monde anime nombre d’étudiants dont je suis. Ceci m’oriente naturellement vers l’économie, formidable science de compréhension du monde, tant dans ses aspects économiques et financiers que, par lien direct, sociologiques. A la sortie de l’X, l’ENSAE et le corps des Administrateurs de l’Insee répondent parfaitement à ces attentes.

Je passe ainsi deux années très heureuses à Malakoff, organisant mon temps, dans un équilibre subtil (!), entre les cours en amphis qui me donnent le socle de compétences en politique économique que j’utiliserai bientôt, et les heures passées au Timbre-poste avec celles et ceux qui, rencontrés à l’ENSAE, deviendront beaucoup de mes meilleurs amis pour les décennies à venir. En un mot donc, de très bons souvenirs de ces années 84-85 passées sur les bancs de l’école.

V - A la sortie de l’ENSAE, comment choisis-tu ton premier poste ?

JLT - Je suis mon inclination vers les sujets de politique économique et choisis d’entrer à la Direction de la Prévision. Je ne sais pas que j’y resterai près de vingt ans, avec plusieurs interruptions de quelques années, et que j’en prendrai la direction en 2002.



J’y réalise tout d’abord des études sur le commerce extérieur, de la modélisation, avant d’être nommé Chef du bureau de la politique économique, puis Chef du bureau de synthèse de la prévision.

Je garde d’excellents souvenirs de ces dix années, à la fois des sujets d’études que je traite et des personnes avec lesquelles je travaille, dont beaucoup sont là aussi restées des amis.

Parallèlement à mes fonctions à la Direction de la Prévision, je suis maître de conférences d’économie à l’ENA, de politique économique à l’ESSEC ; j’enseigne aussi à l’ENSAE. Mais je ne me suis jamais trouvé très bon enseignant.

V - Dix ans après ton arrivée à la Direction de la Prévision, tu fais un passage furtif comme directeur de l’ENSAE puis rejoins finalement un cabinet ministériel.

JLT - En septembre 1995, je prends la direction de l’ENSAE et «fais la rentrée scolaire»! Mais deux mois plus tard, j’accepte finalement la proposition qui m’est faite de devenir conseiller au cabinet de Jacques Barrot, Ministre du travail et des affaires sociales et d’Hervé Gaymard, Secrétaire d’Etat à la santé et à la sécurité sociale. C’est une opportunité passionnante à plusieurs titres. Tout d’abord, après 10 ans d’études à la Direction de la Prévision, je passe plus concrètement aux applications politiques de la réflexion économique. Par ailleurs, en 1995, le plan Juppé est mis en oeuvre et la réforme du « budget » de la sécurité sociale dont je m’occupe en est un des éléments structurants. Ces deux années sont intenses, extrêmement enrichissantes et en résonance forte avec mes fonctions passées à la Direction de la Prévision.

« Parvenir à capitaliser ses compétences sans rester éternellement dans le même environnement professionnel »

V - Juin 1997, l’Assemblée Nationale est dissoute, le changement de majorité au Parlement rebat les cartes ministérielles et tu es rappelé à la Direction de la Prévision comme Directeur adjoint.

JLT - En effet, je rejoins Jean-Philippe Cotis, alors Directeur de la Prévision, et prends en charge à ses côtés les questions d’emploi, de politiques sociales et de finances publiques.

C’est une sous-direction très sollicitée par le Ministre de l’économie et des finances de l’époque, Dominique Strauss-Kahn : les 35 heures, l’allègement des cotisations sociales, la prime pour l’emploi... autant de sujets que ces ministères traitent en s’appuyant largement sur les services de la Prévision.

Par ailleurs, le traité de Maastricht est passé par là, et les questions de déficits publics prennent de plus en plus d’importance.

Ce sont quatre années au cours desquelles je travaille en étroite collaboration avec les cabinets. Ma propre expérience en cabinet ministériel m’a été très utile car elle me permet de parler les deux langues : celle des économistes et celle des politiques !

V - Début 2001, tu quittes une deuxième fois la Direction de la Prévision pour rejoindre l’Insee.

JLT - Administrateur de l’Insee depuis 1983, je n’y avais jamais travaillé, hors ce court passage à l’ENSAE ! Paul Champsaur, alors Directeur général de l’Institut, me propose, début 2001, d’y prendre la direction des études et des synthèses économiques. Difficile de résister. C’est pourtant un changement important : mon activité à la Direction de la Prévision me soumettait au calendrier politique, intense et plein de surprises, quand les études, les comptes ou la conjoncture répondent à leur propre agenda. Ce sont aussi deux cultures et des façons de travailler différentes. Mais ces différences se révèlent très enrichissantes et je passe deux ans dans ces fonctions à diriger les études économiques de l’Institut et à suivre la conjoncture économique et les comptes nationaux.

V - Paul Champsaur t’avait appelé à l’Insee, Jean-Philippe Cotis, en la quittant, t’attire à nouveau à la Direction de la Prévision.

JLT - Effectivement, je deviens Directeur de la Prévision en remplacement de Jean-Philippe

Cotis parti à l’OCDE. Commence alors une période de forte évolution pour l’Institution que je rebaptise Direction de la Prévision et de l’Analyse Economique avant de devoir la fusionner, en 2004, avec le Trésor et la Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE) pour devenir la DGTPE (Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique) dirigée par une troïka (Xavier Musca, Pierre Moraillon et moi-même). Nous travaillons en étroite collaboration pour le Ministère de l’Economie et des Finances et les ministres qui s’y succèdent à rythme accéléré au cours de cette période.

V - Début 2005, tu quittes la DGTPE pour prendre la Direction de l’ACOSS (l’Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale)...

JLT - C’est un changement de fonction très significatif dans mon activité quotidienne puisque la branche du recouvrement, composée de la caisse nationale - l’ACOSS - et des URSSAF comprend alors 12 000 personnes avec des objectifs prioritaires de production. Finies les études et les recommandations de politique économique, le travail des agents des URSSAF est d’une toute autre nature. Les priorités sont l’amélioration de l’efficacité de cet ensemble, les premiers pas vers la régionalisation des URSSAF, la poursuite de l’harmonisation des pratiques sur le territoire avec une emprise croissante de l’ACOSS sur les URSSAF.

Parallèlement, je continue à exercer des fonctions dans le domaine des finances publiques appliquées aux politiques sociales et à l’emploi - je suis le vice-président du Conseil d’Orientation de l’Emploi à son installation -, mes sujets de prédilection depuis de nombreuses années.

V - En 2007, tu deviens Directeur de cabinet d’Eric Woerth, nouveau Ministre du Budget dans le gouvernement Fillon. Mais tu n’y restes que deux ans.

JLT - Oui, je retrouve cette activité duale entre réflexion économique et conduite opérationnelle de la politique économique. Néanmoins, je n’y reste que deux ans. En 2009, soucieux de ce que vous aimez à Variances appeler la *work life balance*, je choisis de quitter mes fonctions de directeur de cabinet, très chronophages. C’est un choix difficile mais que mes trois garçons, Paul, Antonin et Joseph me semblent bien valoir et que je n’ai pas regretté !

Je me pose donc à l’Inspection des Finances, pour quelques mois.

« Ma propre expérience en cabinet ministériel m’a été très utile car elle me permet de parler les deux langues : celle des économistes et celle des politiques ! »

V - Le Commissariat Général à l’Investissement va être créé et tu participes à l’aventure...

JLT - Fin décembre 2009, Xavier Musca, Secrétaire général adjoint du Président de la République, me propose de devenir auprès de René Ricol, Commissaire général adjoint du futur Commissariat Général à l’Investissement en charge de la politique générale d’investissement de l’Etat et notamment des investissements d’avenir.

Je passe deux années dans cet organisme assisté par Philippe Bouyoux qui, début 2012, me remplacera lorsque j’en partirai pour rejoindre l’Insee.

V - Fin 2011, tu deviens Directeur général de l’Insee en remplacement de Jean-Philippe Cotis

JLT - Là encore, une opportunité qui ne se refuse pas et une nouvelle évolution. Le rôle du Directeur général de l’Insee, c’est tout d’abord, naturellement, une importante responsabilité de management des 6000 collaborateurs de l’Institut répartis en métropole et outre mer. Ce management s’exerce désormais de manière constante sous une forte contrainte budgétaire dont il faut bien tenir compte tout en développant néanmoins les activités et l’influence de l’Insee.

« Il me semble plus important de rester ouvert et positif face au hasard qui fait les choses, aux rencontres, aux circonstances qui sont autant d’opportunités à saisir. Je suis par ailleurs convaincu qu’il faut faire les choses que l’on aime, savoir respecter ses goûts autant que son équilibre personnel »

Ensuite, j’ai la responsabilité de représenter l’Institut dans de nombreuses instances : internationales comme les réunions régulières à l’OCDE ou avec mes homologues européens à Eurostat, liées à la statistique publique comme le Conseil national de l’information statistique ou le rapport annuel devant l’Autorité de la statistique publique, ou liées à la conduite de la politique économique comme le Conseil d’orientation de l’emploi ou le Haut conseil des finances publiques, qui vient d’être installé. Enfin, le Directeur général est aussi Chef des corps spécifiques à l’Insee et, à ce titre, doit être disponible et à l’écoute, notamment des Administrateurs.

Les enjeux des prochaines années pour l’Insee sont multiples : maintenir voire améliorer la qualité des statistiques produites en dépit de la baisse des moyens, moderniser certains processus de collecte de l’information en ayant plus systématiquement recours à la dématérialisation, rester ouvert à des méthodologies innovantes, s’attacher de plus en plus à la comparabilité des agrégats macroéconomiques entre

pays, et donc à l’harmonisation de leur calcul. En matière économique, nous avons l’ambition de privilégier la définition économique - plutôt que légale - de l’entreprise, et devons faire évoluer en conséquence toute notre description du tissu productif. En matière sociale, nous allons bien sûr poursuivre le mouvement engagé ces dernières années à la suite de la commission Stiglitz « *Beyond GDP* » pour mesurer le bien-être. Au niveau de nos analyses, nous nous attachons déjà à dépasser la dictature de la moyenne afin de mieux rendre compte de la diversité des situations, mais le défi est aussi de réconcilier la description telle qu’elle transparait des agrégats des comptes avec ces analyses au niveau micro-économique. Enfin, en matière économique, il va de soi qu’il nous faut davantage comprendre où en est la croissance potentielle au sortir de la terrible récession des dernières années.

V - *Lorsque l’on se retourne sur ton parcours, on y voit de très nombreuses opportunités qui se sont succédées et que tu as su attraper et lier les unes aux autres pour construire des compétences et un regard toujours plus large sur tes fonctions. Pour conclure, si tu avais un message à adresser aux étudiant(e)s de l’ENSAE, que souhaiterais-tu leur dire ?*

JLT - Tout d’abord qu’une carrière n’est pas linéaire et qu’imaginer faire un plan de carrière a priori n’a pas beaucoup de sens, la réalité se permettant de rebattre les cartes de nombreuses fois au cours d’une vie professionnelle.

Il me semble plus important de rester ouvert et positif face au hasard qui fait les choses, aux rencontres, aux circonstances qui sont autant d’opportunités à saisir.

Je suis par ailleurs convaincu qu’il faut faire les choses que l’on aime, savoir respecter ses goûts autant que son équilibre personnel, et que les éventuels renoncements que cela peut impliquer n’alimentent pas des regrets.

Enfin, il est aussi crucial à mon sens de parvenir à capitaliser ses compétences sans rester éternellement dans le même environnement professionnel. Je n’ai d’ailleurs pas été exemplaire en la matière en début de carrière mais la capacité de croiser les regards que l’on porte sur les choses et les situations est essentielle. ■

Propos recueillis
par Catherine Grandcoing