

Intervention à l'Académie de Savoie

Chambéry le 25 janvier 2019

Monsieur le Président, Cher Jean-Olivier Viout,
Monsieur le Ministre, Cher Hervé Gaymard,
Mesdames et Messieurs les membres de l'Académie de Savoie,
Mesdames et Messieurs,
Chers Amis,

C'est avec un réel plaisir et un peu d'émotion que je prends la parole cet après-midi devant vous. Je voudrais tout d'abord remercier chaleureusement votre Président, Monsieur Jean-Olivier Viout d'avoir bien voulu me donner cette belle tribune dans cette salle historique pour m'adresser à votre Académie.

Ce que vous ne savez pas, cher Président, c'est que vous venez de réaliser un rêve de petit Chambérien : jeune Chambérien, attiré par l'histoire de nos contrées, je rêvais au coeur flambant de la fontaine de Daniel Rops, à la statue des frères de Maistre ou à la célèbre Académie de Savoie. C'était l'époque où l'on apprenait l'histoire du comte vert et de la dynastie d'Hubert aux blanches mains aux écoliers savoyards; j'espère qu'il en est toujours ainsi. Je me souviens d'avoir été fier de lire que l'ancêtre des académies savoyardes dont votre Académie poursuit avec succès le rayonnement avait été créé avant même l'Académie française. J'y voyais un signe tangible de la supériorité du Duché sur le Royaume.

Curieux patriotisme savoyard à la fois si fort, si sympathique et en même temps si pro français.

Alors oui, c'est avec grand plaisir que je prends la parole devant votre Académie et qui plus est au coeur du château des ducs.



Cher Hervé Gaymard, j'apprécie énormément et plus que tu ne peux l'imaginer encore ta présence aujourd'hui. Trouver du temps dans un agenda toujours surchargé est déjà une belle preuve d'amitié mais pour les deux savoyards que nous sommes, qui se sont rencontrés à Sciences-po il y a maintenant plus de 40 ans ! un temps fort lointain où nous étions perdus au milieu des loden des parisiens d'alors, cela a une saveur sans égal.... Et j'ai un peu envie de te dire comme l'oncle Walter dans le miroir des limbes, « que feras tu à l'académie ? à l'académie ? je leur dirai « recommencez-moi ça. »

Votre président a titré mon propos « dans l'ombre d'un président de la république et d'un premier ministre ». L'ombre est confortable, rassurante, par définition non exposée. C'est là que nos vies se sont séparées puisque toi, tu as choisi l'exposition, la lumière crue et sans concession de la politique, une lumière éprouvante même dans ce siècle à la fois d'intense médiatisation et d'immédiateté. Je vous le dis d'emblée, j'ai toujours respecté les hommes politiques, et ceux que j'ai servi : il faut beaucoup de courage pour faire de la politique à haut niveau dans la durée comme tu l'as fait et j'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour ceux qui sont engagés comme toi. J'en connais les joies souvent éphémères mais surtout les servitudes.

*

Il y a quelques temps, j'allais rendre visite au directeur de cabinet du premier ministre. J'attendais sagement dans l'antichambre de Matignon en pensant à notre rencontre de ce jour et en essayant de me remémorer les anecdotes qui pourraient avoir quelque intérêt pour notre propos. Depuis des décennies, il n'y a dans cette antichambre qu'une occasion de lecture, ce n'est ni Closer ou Paris Match mais deux volumes de cuir marron galonnés d'or et reliés comme on le faisait dans les bibliothèques du XIXe siècle et qui égrènent les portraits des premiers ministres de la France depuis 1815 et, tournant machinalement les pages, je me suis aperçu avec stupeur que depuis que j'avais hanté ces lieux, c'étaient succédés



pas moins de six premier ministre et trois président de la république après celui que j'avais eu l'honneur de servir. Brusquement, j'ai eu le sentiment d'être démodé, d'une époque largement révolue. Que pouvais-je bien vous dire de ce temps sans paraître totalement daté.

En sortant de Matignon, j'ai failli appeler votre Président pour lui demander de modifier l'angle du propos. Après tout, je pourrais vous parler des heures de la révolution de l'énergie que nous vivons en ce moment, une révolution impressionnante sur le plan technique et technologique mais aussi d'un coût exorbitant qu'il est de bon ton de dissimuler si vous ne voulez pas apparaître comme une sorte de dinosaure.

Ou vous parler de mon expérience plus récente en tant que gestionnaire d'épargne et de m'interroger avec vous sur les 700 milliards d'euros d'épargne des français qui dorment sur des comptes bancaires non investis en quoi que ce soit, c'est-à-dire un montant égal à celui du budget de l'État !

Au moment où le débat sur le pouvoir d'achat vient d'être relancé à grand fracas, les Français demeurent toujours les champions européens de l'épargne.

Et puis est venu, sur ces entrefaites, la crise dite des « gilets jaunes ».

Elle a remis, si je puis dire, le rôle des cabinets au goût du jour. Sommes-nous dirigés par une bande de technocrates qui n'ont qu'une vague idée de ce que vivent les français ? Finalement la question que pose les gilets jaunes était assez fondamentale : qui fait la politique en France ?

Sont-ce ces hommes de l'ombre dont j'ai fait partie, une caste d'énarques qui vit entre elle, loin de la réalité ?

La France est-elle aux mains de ces technocrates qui dirigent tout, les vrais patrons disent les journalistes et dont on voit les dégâts jour après jour ? Peut-être après tout n'était-il pas inutile de vous donner mon point de vue.

Mais il y a une deuxième question encore plus dérangeante et désagréable : pourquoi le système français donne-t-il le sentiment



d'un certain échec: pourquoi, en France qui selon le mot d'un homme politique contemporain est le plus révolutionnaire des pays conservateurs, qui est doté d'une classe politique de bon niveau et globalement non corrompue, de fonctionnaires d'État de qualité qui sortent des meilleures écoles du pays et « que le monde entier nous envie », sommes-nous toujours à déplorer « qu'on arrive pas à faire les réformes qu'il faut faire et que nos voisins ont fait, même les italiens, c'est tout dire ». Pourquoi, la France a t'elle du mal à embrasser la réforme, qu'elle se bloque, regimbe et qu'elle se retrouve ainsi malgré le tombereau d'intelligence qui la dirige à être, en ce début d'année 2019, le pays qui a le plus grand déficit de ses comptes publics en Europe tout en étant champion du monde de la pression fiscale ; ce qui n'est pas le signe d'une gestion exemplaire.

D'ailleurs à en croire certains, il faudrait encore accroître la pression fiscale au nom de la justice sociale? Curieux et inquiétant déni de la réalité.

*

J'ai eu le privilège de travailler pendant plus de dix ans auprès d'un président de la république et un premier ministre. C'est une période qui vous marque dans votre vie professionnelle. Tout d'abord par la qualité des hommes que l'on sert, ceux que l'on côtoie et par le poste d'observation unique que constituent les deux maisons Élysée et Matignon. Je reviendrai d'ailleurs sur leurs différences car il y en a davantage qu'on peut imaginer au premier abord.

Le travail de conseiller est en effet un travail de l'ombre, l'ombre ne veut pas dire le secret mais un travail où, vous n'avez pas de responsabilités en tant que telles; pas de délégation de signature d'une autorité. Les postes de conseillers ne sont pas des postes hiérarchiques comme on les connaît trop bien dans la fonction publique. On ne dirige pas un bataillon ou une escouade de fonctionnaires; on ne met pas en œuvre une ou des politiques publiques. On est autour de l'autorité que vous servez pour la conseiller au premier sens du terme sans jamais être vraiment



responsable de la décision qui sera endossée au final par le patron.

Vous l'avez compris, le succès de la mission dépend de deux facteurs : le premier est de savoir si vous avez la capacité de convaincre à l'oral et à l'écrit en peu de temps et en ayant compris comment fonctionne le patron ? et ce dernier est-il un homme ou une femme qui sait écouter, c'est le deuxième facteur ? il faut bien les deux; la relation est synallagmatique comme disent les juristes, même si les deux parties ne sont pas sur le même pied d'égalité.

C'est un métier qui peut être à risque.

La meilleure illustration des risques du métier de conseiller a été donnée par Stephan Zweig dans sa biographie de Marie Stuart.

Pour une reine, exécuter une autre reine, sa cousine, n'allait pas de soi. Élisabeth Ière fera venir son conseiller avec l'ordre d'exécution de Marie Stuart. Elle le signera sans le regarder, le conseiller tentant sans succès d'attirer l'attention de la Reine sur ce qu'elle signait, et, quand l'exécution aura eu lieu, elle rentrera dans une colère noire envers le conseiller qui lui a fait signer un ordre aussi épouvantable. Le pauvre conseiller sera démis de ses fonctions, emprisonné et finira tristement ses jours et Zweig d'ajouter : « pour un conseiller ce n'est pas bon de ne pas comprendre les désirs secrets de son souverain. Mais il est également souvent plus funeste encore de les avoir trop bien compris. »

Bien conseiller nécessite donc une alchimie particulière.

*

J'ai un immense respect et reconnaissance pour les deux hommes que j'ai servi: Jacques Chirac et Jean-Pierre Raffarin. Deux personnalités très différentes, venant d'horizons et de culture politique éloignés mais de grands patrons chacun dans leur style.

J'ai eu la chance de rejoindre Jacques Chirac en 1995 quand il est devenu président de la république après une campagne



mouvementée dont vous vous souvenez encore certainement. Après 14 ans de présidence de François Mitterrand, et une alternance politique, il était assez difficile, pour le jeune conseiller que j'étais de trouver ses marques. L'Élysée était un lieu d'un autre âge, encore marqué par la maladie du précédent président, vide comme lors de toute alternance, pas d'internet, un seul Reuter pour savoir ce qui se passait en temps réel dans l'économie, un palais non pas des mille et une nuits mais plutôt de la belle au bois dormant. On avait l'impression d'être au siècle d'avant... Pour ma part, j'avais fait l'objet d'un bizutage immédiat par le président lui-même. Dans l'une de nos premières réunions, le Président s'était interrogé sur un sujet et j'avais eu le malheur de répondre que je pensais qu'il était « dans mes compétences ». Le Président m'a regardé et m'a répondu « dans vos attributions, pour les compétences on verra plus tard ».

Le Président Chirac est un homme à la fois comme on se l'imagine et en même temps très différent.

Comme on se l'imagine : il fallait, à 11h30, dans les conseils européens, aller lui chercher un grand sandwich jambon beurre pour qu'il puisse tenir jusqu'au déjeuner. C'était la tâche de l'aide de camp qui revenait avec un sandwich plus ou moins caché dans son képi.

Je ne l'ai jamais vu se départir de sa grande courtoisie à l'égard de ses collaborateurs. Jamais de mots blessant ou de colère. Tout au plus parfois une certaine impatience. Il a une vraie attention aux autres. C'est un homme qui a su s'attacher des fidélités incroyables grâce notamment aux attentions qu'il portait à chacun.

C'était le premier qui prenait des nouvelles de votre mère malade, ou de la réussite de votre enfant au bac.

Homme politique de talent, il avait tout vu, connaissait le fonctionnement de l'État par cœur et sentait le peuple français. Il s'était fait une certaine idée de ce qui était le pays et tenait à des principes clairs : Tout ce qui pouvait à ses yeux diviser les Français était rejeté.



Je ne pense pas que ce que nous voyons de la situation actuelle du pays le réjouisse particulièrement.

Il lisait toutes les notes de ses conseillers le jour même malgré un emploi du temps rempli et les renvoyait le lendemain annotées d'une belle écriture rouge. Nous avons la marche à suivre. C'est important quand on conseille !

Sa connaissance de la politique étrangère et en particulier du monde non occidental est je pense sans équivalent à ce jour chez les responsables français. Par goût, Il avait acquis une connaissance de l'Afrique, du Moyen-Orient, ou de l'Asie absolument remarquable. Il était écouté et extrêmement respecté dans ces régions du monde où, par ailleurs, il pouvait bénéficier de cette singularité française: nous avons une politique étrangère originale et non alignée sur celle des Américains, ce qui est rare je peux vous l'affirmer.

Le Président pouvait embrasser des causes improbables.... Je me souviens par exemple d'un entretien avec le Président de la Bolivie. On ne peut pas dire que la Bolivie soit au centre des préoccupations de la politique étrangère française. Pendant l'entretien, où, il faut le dire, les sujets de discussion n'étaient pas si nombreux voilà le président bolivien qui se désole de la mauvaise volonté des autres pays d'Amérique du Sud pour venir jouer la finale de la coupe de football de l'Amérique latine à la Paz, compte tenu de l'altitude de la capitale bolivienne. Ni une ni deux, voilà mon Jacques Chirac qui trouve qu'en effet ce n'est pas une bonne manière et s'engage à le soutenir vis à vis des autres chefs d'État d'Amérique latine.

L'entretien terminé, nous pensions que cet engagement était une pure politesse de Chef d'Etat, mais, à notre consternation le Président nous demande de lancer une vaste opération de soutien avec une lettre pour l'ensemble des chefs d'Etat d'Amérique latine, et de saisir nos ambassadeurs de la zone en appui.

Ce fut une réussite, la coupe interaméricaine eut bien lieu à la Paz à 3500 m d'altitude avec des joueurs passablement essoufflés... !



Deux ans après, Jacques Chirac effectuait une visite en Amérique latine avec un crochet en Bolivie ! Plus de 200 000 personnes acclamaient le président français sur la route de l'aéroport aux cris de « Francia, Bolivia un seul cœur »..... La fédération de football bolivienne éternellement reconnaissante lui décernait sa plus haute récompense : le condor, oiseau royal des Andes, d'or. Le président nous a regardé et nous a dit « ça c'est pour le Canard enchaîné mercredi prochain ». Il n'avait pas tort : je vous laisse imaginer l'article le mercredi d'après « Chirac condor d'or »!

Plus sérieusement, je voudrais mentionner le dossier qui pour moi à l'époque était le plus important que je traitais, et le plus transformant : la création de l'Euro ; il est de bon ton de citer parmi les pères fondateurs de la monnaie unique Jacques Delors ou François Mitterrand moins Jacques Chirac. Et pourtant....

En 1995, rien n'était acquis ! le déficit des comptes publics français était de plus de 5% du PIB ; les allemands n'étaient pas non plus en grande forme, cela a bien changé aujourd'hui; surtout ils craignaient d'avoir à payer pour tous les pays du Sud, qu'ils appelaient avec un certain dédain, le Club Med et demandaient des protections invraisemblables. Finalement, les montagnards le savent, les derniers mètres du sommet sont souvent les plus difficiles; celui qui a planté le drapeau est bien Jacques Chirac. Même bien imparfaite, la monnaie unique aujourd'hui est l'exemple le plus accompli de la construction européenne. C'est elle qui tient l'édifice européen et je vous assure qu'il en a fallu des heures et des heures pour convaincre le chancelier Kohl qui racontait sans cesse comment sa grand-mère avait ressenti l'épreuve de l'hyperinflation des années 20 et la détestation de l'inflation qui caractérisait le peuple allemand.

Comme il en a fallu des heures pour faire accepter à Lionel Jospin, la dissolution funeste de 1997 étant passée par là, le pacte de stabilité indispensable aux allemands ou néerlandais pour accepter l'euro. D'ailleurs, je fais une incidence, la cohabitation est vraiment à éviter même si nos institutions ont montré leur force en résistant à un tel système. Et Jacques Chirac a su gérer cette situation complexe au mieux de l'intérêt du pays.



Le Président Chirac avait une grande qualité pour un conseiller : c'est quelqu'un qui prend le temps d'écouter ce que vous avez à dire et à qui vous pouvez dire, en étant poli bien sûr, que vous êtes en désaccord avec lui.

Dans ce cas, il vous en demandait toujours les raisons et pouvait revoir son jugement. Les sept années que j'ai passé auprès de lui ont été des années de formation très importantes pour moi. Tout en restant dans un rôle éminemment technique, j'ai appris à considérer la prise de décision politique qui peut suivre d'autres chemins.

En 2002, quand Jacques Chirac a été réélu, avec une certaine surprise, j'ai voulu quitter le service de l'État pour rejoindre le secteur privé, : c'était l'accord que j'avais avec le président. Après un septennat à l'Elysée, et une période de cohabitation éprouvante pour tous, il était temps d'aller se frotter à la vraie vie ... Mais le Président me demanda alors avec une certaine insistance de rejoindre Matignon auprès de Jean Pierre Raffarin qu'il venait de nommer premier ministre. Je ne le connaissais pas très bien et pour être très franc je n'avais pas trop envie de mieux le connaître. J'ai résisté près de trois jours, un quasi record ... il est difficile de résister à un Président...et j'ai franchi la Seine avec une promotion devenant le numéro deux du Cabinet auprès d'un grand préfet Pierre Steinmetz qui plus tard rejoindra le Conseil Constitutionnel. Au départ, le premier ministre ne m'a pas vu arriver d'un très bon œil. Nous ne nous connaissions pas vraiment et j'étais en quelque sorte envoyé par la maison mère pour contrôler la filiale. Mais il nous a fallu que quelques semaines pour devenir très complice et je n'ai jamais regretté d'être tombé dans la marmite de Matignon.

Jean-Pierre Raffarin est un homme facile et affable. C'est un politique intelligent, rusé même et plein de bon sens. Le pouvoir ne lui est jamais monté à la tête. Il avait compris, selon l'expression consacrée, que Matignon, c'est d'abord un enfer. Il a toujours mis la loyauté au président au premier rang de ses préoccupations. Ce qui rendait le travail plus facile pour moi qui



naviguait entre les deux maisons en gardant toujours à l'esprit que sous la Vième république, il n'y a pas de dyarchie au sommet. Jean-Pierre Raffarin est un homme qui pense juste. Ses attaches poitevines, son ancrage régional, lui donnait un enracinement rassurant dans la terre de France. Il sait en prendre le pouls. Lui aussi, c'est un homme qui écoute et qui prend conseil. Il été conscient de la difficulté de la tâche après la victoire compliquée de 2002. Les deux ans et demi que j'ai passés avec lui ont été parmi les plus denses de ma vie professionnelle. Le rythme du cabinet à Matignon est éprouvant. On y fait en moyenne du 9 heures du matin à plus ou moins minuit. On y travaille une partie du samedi et on recommence dès le dimanche soir avec des réunions de ministres quand ils sont rentrés de leur circonscription vers 18H...Pas bon pour la vie de famille.

À l'Élysée, on est protégé par Matignon mais à Matignon on prend le vent de face tous les jours. Je pense qu'un jour on rendra meilleure grâce à l'action conduite par Jean Pierre Raffarin entre 2002 et 2005 car beaucoup été fait pendant ces trois ans, et pas seulement dans le domaine de l'agriculture cher Hervé où tu oeuvrais, dans un contexte politique qui n'était pas facile.

Nous avons noué une relation de confiance qui est indispensable dans ce lieu de stress absolu. On imagine difficilement la pression à Matignon. Tout peut toujours se détraquer. Notamment dans la société médiatique dans laquelle nous vivons et qui s'est encore empirée depuis lors.

Je n'ai jamais vu d'action partie bancaire qui arrivait à se redresser. J'ai vu en revanche beaucoup de bonnes idées qui finissaient mal. D'ailleurs, un des dossiers les plus difficiles pour moi pendant ces deux ans et demi a été l'une de celles-là : une bonne idée qui finit plutôt mal : l'instauration du lundi de Pentecôte comme jour travaillé.

Il fallait trouver un financement pour l'un des grands dossiers de la société française vieillissante, la dépendance. Le lundi de pentecôte chômé n'étant pas une fête religieuse ; ce lundi n'est pas férié au Vatican qui est l'arbitre en ce domaine (mais une création

des chambres de commerce du XIX siècle), l'idée, dont j'étais un des plus fervents partisans était que pour prélever davantage sur les français, il fallait d'abord créer de la richesse supplémentaire. Cela me paraissait un principe sain auquel les gouvernements devraient adhérer plutôt que d'essayer de taxer en douce toujours plus. Davantage de richesse ne pouvait venir que de travail supplémentaire. Un jour de travail de plus, c'est 0,2 % de croissance de plus dans une année.(cf année bissextile) C'est donc significatif. Si la croissance était plus forte de 0,2%, alors nous étions légitimes d'en prendre une partie pour financer la dépendance. Bien sûr tout n'était pas réglé et ce que je dis est un peu simpliste. Ce n'était pas parce que le lundi de Pentecôte ne serait plus férié que cela allait changer la vie des commerçants qui ne travaillent pas les lundis de toute façon ou des agriculteurs qui travaillent eux tous les jours... Ils seraient prélevés sans capacité pour eux de recettes supplémentaires.

Au lancement de l'idée tout le monde était enthousiaste. Sa mise en œuvre fut épouvantable. Les associations de personnes âgées, après avoir été à l'origine de l'idée se défilèrent. L'Eglise soutenait que certes, ce n'était pas à proprement parler un jour religieux mais un jour où se tenaient beaucoup de réunions diocésaines, le Medef qui aurait dû y voir son intérêt ne soutenait que mollement car les DRH des grandes entreprises -il ne faut jamais trop attendre des grandes entreprises- y voyait beaucoup de négociations syndicales pour un simple petit jour de travail de plus. Et puis, il y a fallu se mesurer à l'Education Nationale, rude épreuve. J'étais persuadé que pour que cela marche : c'est-à-dire pour que les parents aillent au travail il fallait d'abord que les enfants aillent à l'école. Essayez de faire travailler un jour de plus l'Education Nationale : j'avais sous-estimé la tâche. Bref, deux mois après son annonce, plus personne ne soutenait l'idée et c'est le Premier Ministre lui-même qui a dû annoncer le dispositif. Le premier lundi de Pentecôte non férié a été un demi succès ou un demi échec : 50% des écoles étaient ouvertes ; on avait assisté à un certain bazar. L'année d'après un nouveau Premier Ministre, Dominique de Villepin, y mettait fin en le remplaçant par une journée de RTT en moins.... L'idée avait tenu un an et tout le



monde semblait content mais triste fin. On a finalement prélevé plus sans davantage de richesses créées. Je devais être un peu trop idéaliste !

*

Quelques mots sur le rôle des cabinets qui entourent nos décideurs politiques car c'est l'une des spécificités françaises sans équivalent au Royaume Uni ou en Allemagne. A côté de l'administration, des directions, des services, une petite équipe entoure le ministre, le président le premier ministre. Cette équipe est chargée d'impulser la politique voulue par le gouvernement. A l'origine, elle s'assurait que les décisions de l'administration correspondaient bien à la politique du Gouvernement. Au cours du temps, les décisions qui remontent au Cabinet ce sont multipliées, ces derniers s'occupant de tout dessaisissant l'Administration de leur pouvoir de décision; le nombre des conseillers s'est considérablement accru, plus de 600 personnes sous le Président Hollande. Le Président Macron a tenté de remédier à cela en limitant la taille des cabinets, l'expérience ne me semble pas pour l'instant totalement concluante.

L'Élysée et Matignon ont des cabinets plus étoffés mais qui travaillent de manière différentes. Les deux maisons n'ont pas beaucoup de points communs. Bien sûr, Matignon rapporte à l'Élysée et l'important c'est que les deux maisons fonctionnent dans une certaine harmonie. Ce n'est pas toujours le cas. Tous les fonctionnaires se souviennent de relation exécrationnelle entre François Mitterrand et Michel Rocard qui rendait la vie vraiment difficile ou des périodes de cohabitation où la méfiance et les chausse-trappes sont la règle.

L'Élysée est une maison militaire régie par les militaires. On y monte la garde comme dans toute caserne et on y sonne la relève le matin à 8h. C'est une maison fermée et qui vous enferme inexorablement ; on ne peut y circuler seul. Il n'est pas autorisé de traverser la cour par son milieu, comme sous l'ancien régime on doit en faire le tour. Son beau jardin est réservé au seul président. A l'Élysée, personne ne l'appelle autrement que « le palais », ce qui



veut tout dire. Dans un palais, il y a un souverain et une cour. La cour d'aujourd'hui n'est plus celle de Versailles mais cela reste une cour. Votre influence se mesure à la capacité que vous avez de voir le souverain et de lui parler... L'administration ne rentre pas à l'Élysée ou rarement en tout cas jusqu'à l'instauration du quinquennat. Celui-ci, en effet, a marqué un raccourcissement plus important qu'on imagine du temps présidentiel. De ce fait, les conseillers de l'Élysée ce sont rapprochés de ceux de Matignon qui eux sont dans le temps court. Le président Macron en a d'ailleurs tiré les conséquences : une partie des conseillers est désormais commune aux deux maisons ce qui aurait été totalement incongru au temps du général De Gaulle mais encore sous le président Chirac.

Matignon pour sa part est une maison civile. Certes, également gardée par des gardes républicains mais gérée par les civils. Le jardin, qui est le plus beau jardin privé de Paris, est ouvert à tous les collaborateurs. Aucune sensation d'enfermement ou de mur qui isole et protège. Au contraire, le va et vient est continu; chaque jour des dizaines de fonctionnaires s'y réunissent dans les fameuses RIM c'est-à-dire les réunions interministérielles qui donnent lieu à un relevé de décision fondamental : le bleu de Matignon qui arrête la décision et surtout la partage entre toutes les administrations.

À l'Élysée, l'information est rare, cloisonnée, réservée. Le secret est la norme. On peut, ça m'est arrivé, vous demander d'organiser un déplacement du Président sans qu'on veuille vous dire où cela va se passer... c'est un grand moment de solitude.

À Matignon, l'information est ouverte et doit être partagée. Vous devez vous assurer que tout l'orchestre fonctionne à peu près de façon harmonieuse.

A l'Élysée, peu de travail d'équipe, mais des silos ; à Matignon, tout le monde se retrouve à la popote pour échanger au déjeuner.

Un seul point commun entre les deux maisons, la tyrannie de l'information. En fait, vous faites partie à la fois des individus les plus informés de ce qui se passe en temps réel dans le pays et des plus soumis au déferlement débridé des médias. Votre action est

constamment scrutée. Quand j'ai été nommé à la tête d'une grande entreprise quelle différence !

Dans l'entreprise, vous choisissez le moment où vous voulez vous exprimer sauf catastrophe. Vous avez en général le temps de vous préparer. Dans la sphère publique vous choisissez rarement votre moment : vous préparez une réforme des retraites; vous étudiez un scénario de 40 ans de cotisations et l'un de 41 ans; vous faites une réunion de Ministres, car ce n'est pas une petite affaire que de faire travailler les français un an de plus ou pas avant de partir en retraite. Difficile de prendre une décision en une seule réunion. Vous sortez et le lendemain vous lisez dans le journal : « exclusif, le gouvernement étudie la possibilité d'étendre la durée de cotisation au-delà de 40 ans. » Que dites vous ? que rien n'est décidé ? ce qui est immédiatement compris comme oui c'est bien à l'étude ? vous niez ? la mesure est morte avant d'avoir vraiment été décidée ?

La pression de la communication est immense. Parfois vous pouvez commettre un désastre en voulant bien faire. C'est ce qui m'est arrivé. J'ai dû gérer un épisode particulièrement difficile, la canicule de 2003. Quand au milieu du mois d'Août, j'ai proposé au premier ministre d'interrompre ses vacances en Haute Savoie, et de rentrer à Paris pour faire le point, en réunissant les différents acteurs, sur un phénomène mal décelé et apprécié à l'origine; il avait été décidé qu'un tour de table serait effectué pour la télévision. J'avais pensé qu'il ne serait pas très convenable de montrer une salle traditionnelle du 18 ième, avec ses dorures, ses horloges rares, ses fauteuils louis XV pour parler des décès de la canicule ; la gravité du sujet méritait un environnement plus sobre. Pour cela, il fallait traverser la rue et aller dans un autre bâtiment du Premier Ministre juste en face... Nous le faisons. Puis à l'issue de la réunion, le Ministre de la santé, dans la même salle fait un point pour la presse. Le premier Ministre et moi regagnons nos bureaux. Nous descendons l'escalier quand nous entendons une voix derrière nous d'un cameraman resté dehors de la salle de presse qui apostrophe violemment le Premier ministre en lui disant « est ce que vous n'êtes pas honteux de tous ces morts dus à la canicule ». Evidemment, nous faisons le choix de ne pas



répondre et de poursuivre notre route. La caméra nous suit... Nous traversons la rue et entrons dans Matignon à pied, la caméra toujours sur nos talons. Les gendarmes nous laissent passer et machinalement ferment la lourde porte de Matignon derrière nous. Le soir, point de salle sobre sur le petit écran mais un reportage sur « la fuite » du Premier Ministre refusant de reconnaître sa responsabilité et qui se terminait sur une porte close... terrible. Alors ce qui s'est passé en 2003, imaginons-le aujourd'hui avec les réseaux sociaux et le défoulement de haine qu'ils charrient.

Nos sociétés sont devenues extrêmement difficiles à gouverner. Le nombre de parties prenantes comme on dit aujourd'hui s'est multiplié. Tout le monde veut être consulté sur tout au détriment bien souvent de la qualité et de la rapidité de l'action. Pourtant, les hommes et les femmes que j'ai côtoyés dans l'ombre des cabinets sont d'une très grande qualité et de grand dévouement. Jamais je n'ai senti que nous nous substituions au politique, seul détenteur de la légitimité démocratique. Et, vous comprenez très vite dans ce type de fonction ce que vous pouvez endosser par vous-même et ce dont vous avez besoin de la sanction politique. Et pourtant, convenons-en, le système, notre système apparaît très épuisé.

*

D'une part, nous n'avons pas su régler une grande partie des problèmes que nos voisins ont su régler, nous n'avons pas collectivement su gérer nos dépenses et nos déficits publics. Nous n'avons pas assez préparé notre pays malgré tous ses atouts, qui sont grands, aux défis du monde qui vient. Le sentiment de déclassement à l'origine d'une partie de la crise des gilets jaunes en est à mes yeux une illustration directe. Pourquoi ? est-ce la faute des cabinets ? des technocrates de l'ombre ? franchement je ne le pense pas. Nous souffrons, à mon sens, de trois maux auxquels il est urgent de s'attaquer :

-Tout d'abord, un Etat qui n'a pas su se concentrer sur l'essentiel, et qui a beaucoup de mal à « lâcher prise » qui se repose toujours sur son héritage monarchique et napoléonien. Les français qui attendent beaucoup et trop de l'Etat en sont très responsables. Mais sur ce point les choses avancent : le développement des métropoles, des régions, le sens de la responsabilité locale, le développement du « bottom-up » au détriment du « top down » vont y aider. Il faut aller encore plus loin.

- ensuite, une addiction à la dépense publique hors norme. Celle-ci étant considérée par définition comme vertueuse. Jamais, dans la sphère publique on exprime l'idée qu'on pourrait faire mieux avec moins de moyens, ce que font pourtant les entreprises tous les jours. Il faut toujours plus, plus pour l'éducation, la santé, la police et j'en passe. Moins est synonyme de détérioration du service public, d'austérité...Quand la France se retrouve 26 ième sur 70 pays dans le classement PISA sur les performances scolaires, après le Portugal, malgré un budget de plus de 72 mds d'euros, on préfère mettre en cause la méthodologie du classement plutôt que de s'attaquer aux défaillances du système, bien connues par ailleurs. Convenons-en, sur ce point nous n'avons que peu progressé ;

- enfin, une absence de transparence qui est entretenue par paresse, incompetence ou parfois lâcheté. Dans beaucoup de pays, vous pouvez aller sur internet, vous voyez par hôpital, le nombre d'actes effectués, les taux de succès, le taux d'échec. Vous pouvez faire votre choix. En France, pas trop question Quand des voitures brûlent à Paris sur les Champs Elysées, on les compte pour le 20 h; cherchez combien de voitures brûlent chaque jour en France et où ? je vous défie de trouver.....Cette absence de transparence est de plus en plus difficile à maintenir à l'heure d'internet et du digital, elle devra éclater si l'on veut vraiment progresser. Elle se couple d'ailleurs d'une vraie absence d'indicateurs de résultats de l'action publique qui est le reflet de ce manque de transparence. Il nous faut vraiment progresser dans notre responsabilité collective. Les



anglo-saxons, qui ne sont pas par ailleurs toujours un modèle à suivre, ont un terme que l'on traduit mal en français : « l'accountability » c'est-à-dire être vraiment responsable et redevable de l'argent public qui vous est confié et montrer concrètement s'il sert. Nous avons besoin d'une vraie culture de résultat à hauteur de ce que nous mettons dans la dépense publique soit plus de la moitié de tout ce qui est produit en France chaque année, un record.

Espérons que la crise sévère, inquiétante et qui souligne un vrai malaise d'une partie de la population permettra d'avancer dans ces directions plutôt que d'accroître les fractures entre les français. Nombreux sont ceux qui se sont exprimés sur la crise actuelle. Je dois dire que l'intervention que j'ai trouvée la plus juste ce sont les huit minutes du Sénateur Claude Malhuret, ancien Maire de Vichy, que vous trouvez facilement sur internet et que je vous engage à écouter. Je partage entièrement son analyse : il est temps de voir la réalité telle qu'elle est. Tout en vous disant que je crois plus que jamais aux atouts de notre pays, à ses forces, ses talents dans un monde en transformation profonde.

*

Toujours dans le miroir des limbes, tu le sais cher Hervé, Malraux nous dit « dans l'ombre du secret, les hommes sont un peu trop facilement égaux » Ce n'est pas faux. Dans l'ombre du pouvoir, on comprend qu'il est temps de bouger et d'agir. Comment entraîner l'adhésion de nos concitoyens si l'on est un leader courageux ? Comment dépasser les conservatismes de toutes sortes si nombreux dans notre société ? Voilà une tâche qui est loin d'être épuisée et que nous devons entreprendre sans concession. Il est vraiment temps de jeter aux orties la définition de la politique que donnait jadis le bon Président Queuille en 1950 : « la politique ce n'est pas de résoudre les problèmes, mais de faire taire ceux qui les posent ».

Je vous remercie.

