

Pierre Moscovici

COMBATS

Pour que la France s'en sorte



Flammarion

Extrait de la publication

Pierre Moscovici

COMBATS

« La gauche, avec François Hollande, est aux responsabilités depuis mai 2012. Elle n'est pas revenue au pouvoir par accident ou par intérim. Après dix ans de gouvernement de droite et cinq ans de sarkozysme, la défaite était interdite, l'alternance nécessaire. Les Français nous ont donné cinq ans pour changer le pays.

Mais la France est aujourd'hui entre l'espoir et le doute. Minée par cinq ans de crise, elle est marquée par un chômage insupportable, une croissance trop faible, des déficits trop importants.

Pourtant, notre politique économique – sérieux budgétaire, Europe, compétitivité, justice sociale – commence à porter ses fruits. La reprise est amorcée. J'en ai la conviction : la France va s'en sortir, la gauche réussir. L'ambition de cet ouvrage est de le démontrer.

J'y fais le récit de mes seize mois à Bercy, à la tête du ministère des Finances, et des combats que j'y ai menés. Combat contre la crise. Combat pour réorienter l'Europe vers la croissance. Combat personnel, dans l'affaire Cahuzac, face à la rumeur, à la calomnie.

J'y expose aussi ma vision pour l'avenir. Pour poursuivre la "révolution copernicienne" de la gauche, dans la ligne tracée aujourd'hui – clairement réformiste, sociale-démocrate et européenne. Pour aller plus loin encore dans le changement économique et social. Pour préparer une France plus rayonnante dans dix ans. En somme, pour continuer et gagner le combat du redressement de notre pays. »

Flammarion

Extrait de la publication

Combats

Pour que la France s'en sorte

Du même auteur

- L'Heure des choix : pour une économie politique* (avec François Hollande), Odile Jacob, 1991.
- À la recherche de la gauche perdue*, Calmann-Lévy, 1994.
- L'Urgence : plaidoyer pour une autre politique*, Plon, 1997.
- Au cœur de l'Europe* (entretiens avec Henri de Bresson), Le Pré aux Clercs, 1999.
- L'Europe, une puissance dans la mondialisation*, éditions du Seuil, 2001.
- Un an après*, Grasset, 2003.
- Les 10 Questions qui fâchent les Européens*, Perrin, 2004.
- L'Europe est morte, vive l'Europe*, Perrin, 2006.
- Le Liquidateur*, Hachette littératures, 2008.
- Mission impossible ? Comment la gauche peut battre Sarkozy en 2012*, Le Cherche Midi, 2009.
- Défaite interdite, plaidoyer pour une gauche au rendez-vous de l'histoire*, Flammarion, 2011.

Pierre Moscovici

Combats

Pour que la France s'en sorte

Flammarion

Prologue

Trois heures du matin, le 16 mars 2013. La salle du Conseil des ministres des Finances européens, à Bruxelles. Une grande table circulaire. Elle date. En témoignent les cendriers creusés à même le bois, devant chaque participant. La table a été menuisée au temps d'une Europe où on fumait dans les lieux publics. Je m'imagine mes collègues du jour une cigarette à la bouche. Petit effort de mémoire : j'essaie de me rappeler quels ministres français de l'Économie étaient fumeurs. Delors ? Pas le genre. Bérégovoy ? Peut-être. Balladur ? Il ne s'en cachait pas : a-t-il osé sortir un gros cigare, un Cohiba, dont il raffolait, dans cette salle ? François Baroin fumait, lui, mais il s'est trompé d'époque : il devait sortir de la salle. Les couloirs du Conseil ont cela de sépulcral qu'on y pense parfois à ses lointains prédécesseurs. Des mânes flottent.

Il reste encore des heures de négociations devant nous. On ne sait même plus quel temps il fait, il n'y a pas de fenêtres. Nous devons trouver une solution à une nouvelle crise européenne : éteint en Grèce, l'incendie couve de nouveau dans la petite île de Chypre. La crise européenne renaît

Combats

dans les paysages, les îles grecques où naquit une certaine idée de la démocratie. Celle-ci a traversé les siècles pour contempler aujourd'hui, sans doute un peu triste, les hommes et les femmes assis dans cette salle du bâtiment Justus Lipsius, tout en haut de cette « rue de la Loi » qui se transforme en citadelle assiégée à chaque Conseil européen, refoulant les citoyens qui voudraient l'emprunter.

Cela fait des heures que je négocie avec mes collègues européens. À quatre heures du matin, la démocratie européenne a des cernes. Des heures que nous luttons, poliment, avec les formes – nous sommes à Bruxelles, tout de même. Des heures que nous butons sur le plan de soutien au secteur financier de l'île, pour éviter une fuite massive des dépôts bancaires qui mettrait à bas l'économie de Chypre et fragiliserait toute la zone euro. Pour la première fois, l'Europe est confrontée au spectre du « *bank run* », de la fuite des dépôts, qui fut l'expression la plus aboutie de la crise de 1929. Autour de la table, nous avons tous les images de la panique en tête : et si les photographies en noir et blanc des queues devant les banques dans la « grande crise » prenaient brutalement des couleurs ? Et après, quoi ?

Pourtant, nous ne parvenons pas à nous mettre d'accord. Le président chypriote veut, pour contrepartie du plan de sauvetage, une taxe frappant l'ensemble des dépôts bancaires de l'île. Il plaide pour que tout le monde soit mis à contribution, y compris les petits déposants. Les grands derrière, les petits devant : c'est une aberration. C'est aussi le choix politique d'un gouvernement qui veut

Prologue

d'abord et avant tout protéger sa relation privilégiée, incestueuse, avec de grands investisseurs étrangers, russes au premier chef, qui parle sans vergogne d'un « *business model* » qu'il faudrait préserver, celui d'une économie casino reposant sur un secteur bancaire hypertrophié.

J'ai dit mon scepticisme, fermement, clairement. Taxer tous les citoyens, qui ne sont dans leur majorité pas responsables de la situation, est-ce la seule voie pour l'Union qui a fait le serment qu'ils ne seraient plus les premiers à payer pour les banques ? Et puis, n'allons-nous pas briser là le tabou absolu qui a fait tenir le système européen depuis la crise financière de 2008 ? Si les citoyens ne croient plus leur argent en sécurité dans les banques, où allons-nous ?

Je me sens un peu seul. Christine Lagarde, encouragée par les services du Fonds monétaire international, las de payer pour cette Europe en crise permanente, accepte la solution proposée par le gouvernement chypriote. Mon collègue allemand, Wolfgang Schäuble, pourtant homme de sagesse et d'expérience, pousse également en ce sens, par volonté d'éviter l'emprunt public européen, donc allemand. De guerre lasse, nous concluons à l'approbation du plan chypriote, auquel je n'ai pu m'opposer jusqu'au bout dès lors que le gouvernement de l'île l'endossait, avant d'être rejeté dans la foulée par son parlement qui ne le trouve pas assez protecteur... des intérêts russes.

Combats

« *Salopard* »

Quelques jours plus tard, l'insulte a claqué dans la bouche de François Delapierre, le secrétaire national du Parti de Gauche. « Dans ces 17 salopards, il y a un Français, il a un nom, il a une adresse, il s'appelle Pierre Moscovici et il est membre du Parti socialiste. » Quelques heures plus tard, Jean-Luc Mélenchon précisera, avec l'élégance qui le caractérise désormais, que je ne « pense plus en français, mais dans la langue de la finance internationale ».

Un écart involontaire ? Hélas, non. Jean-Luc Mélenchon et ses amis ont l'imprécation clinique et stratégique, ils pèsent leurs mots, ils savent ce qu'ils font. Ce sont des responsables politiques expérimentés, jusqu'à preuve du contraire, à défaut d'être responsables.

Ai-je cru que cette insulte était antisémite, comme d'aucuns l'ont pensé et dit ? Non, pas une seconde. Comme l'écrivait Marc Bloch au début de *l'Étrange défaite* : « Je suis juif, sinon par la religion, que je ne pratique point, non plus que nulle autre, du moins par la naissance. Je n'en tire ni orgueil, ni honte. Je ne revendique jamais mon origine que dans un cas : en face d'un antisémite. » Moi non plus, je n'ai jamais renié ni revendiqué mes origines, aujourd'hui moins que jamais alors que m'est confiée une responsabilité éminente dans la République. Mais je sais que le vocabulaire a été bien pesé, histoire, sans le dire, de faire résonner des mots précis qui ravivent un certain imaginaire collectif. C'est cela le plus grave : dans la situation

Prologue

de crise que connaît la France, on n'emprunte pas « innocemment » ses mots à d'autres moments de l'histoire européenne. On ne joue pas impunément aux concordances des temps.

La cible

N'empêche. Quelques mois après, je m'aperçois que la position française a finalement prévalu. Une semaine plus tard, les mêmes ministres européens, largement à notre initiative, décident un plan qui exclut de la taxation les dépôts inférieurs à 100 000 euros et le gouvernement chypriote, conscient de son erreur, l'accepte de guerre lasse. La France aura eu raison, mais il est un peu tard. Un peu tard parce que, toute la semaine, le vent a soufflé sur les braises de la crise chypriote. Nous ne sommes pas passés loin de l'abîme.

C'est un peu tard pour moi également, car je suis entre-temps devenu une cible – sans soupçonner, à cette date, que cet épisode n'était que le prélude à une tempête bien plus violente. Je m'en suis même amusé en jouant avec un vers de Cyrano, que me souffle François Hollande : « On n'abdique pas l'honneur d'être une cible. » Cyrano le déclame au siège d'Arras, pour se moquer du comte de Guiche, à quelques moments du combat.

Combats. Le titre de ce livre, auquel je travaillais déjà et que je voyais initialement plus pacifique, m'est venu à cette époque. Car depuis quelques

Combats

mois, jamais je n'ai eu à ce point le sentiment d'être dans une bataille permanente.

Combat pour sortir la France de la crise.

Combat pour la croissance.

Combat pour réorienter l'Europe, dominée par les gouvernements conservateurs.

Combat pour me défendre contre mes accusateurs dans l'affaire Cahuzac.

Combat contre la rumeur, la calomnie, les attaques injustes et basses.

Combat politique contre la droite qui, toujours, nous fait le procès en illégitimité qu'elle affectionne, tant elle est convaincue que le pouvoir est sa propriété, qu'un gouvernement de gauche est, au mieux, un accident de l'histoire, au pis une usurpation.

Combat contre moi-même aussi : c'est parfois dur de se changer à ce point, de violenter à l'occasion sa nature, sans pour autant se travestir. Et pourtant, je l'ai fait, pour continuer à avancer.

J'ai voulu ce livre pour tenter d'expliquer à ses lecteurs le sens de l'action que je mène, depuis plus d'un an, sous l'autorité du président de la République et du Premier ministre. Afin de dire aussi ce que je crois nécessaire pour la France dans l'Europe et dans le monde au cours des années à venir.

Pour y parvenir, la meilleure voie m'a semblé de me fonder sur mon expérience personnelle de l'exercice du pouvoir depuis un an, à la tête de « Bercy » et au cœur de la crise économique et financière la plus importante depuis la Seconde Guerre mondiale. Une expérience qui, d'emblée,

Prologue

m'a mis face aux nouvelles contraintes qui s'imposent au politique en ce début de XXI^e siècle, qui plus est dans un climat politique singulièrement dur et tendu en France. C'est ce contexte politique qui a fait notre première année et qui éclaire, aussi, notre action. C'est alors qu'a éclaté l'affaire Cahuzac, qui, sans nul doute, demeurera dans l'histoire la faute d'un homme, tout en ayant durement frappé la République.

Je veux aussi poser ici le cadre d'analyse sur lequel est fondée la politique économique du gouvernement depuis un an. Pour ce faire, je souhaite revenir sur ce que j'ai appelé la « révolution copernicienne » de la gauche de gouvernement dans la conduite des affaires économiques, la ligne politique du réformisme moderne et progressiste que je porte. En réalité, l'histoire du socialisme bégaie souvent depuis le XIX^e siècle. Nous sommes pourtant, je le crois, en train d'écrire une page importante de cette chronique.

Enfin, je ressens le besoin de dire ma vision des années à venir, au moment où débute l'acte II du mandat que nous ont confié les Français.

J'entends y tenir ma place. J'ai résisté. Je ne suis la victime de personne. Je suis debout. Je travaille au sein du gouvernement, auprès du président de la République, j'avance, je propose et mets en œuvre des réformes, je siége au banc de la France, dans le concert européen et international.

Ce livre aussi a été un combat : puisse-t-il contribuer un peu à offrir à ses lecteurs une perspective sur la politique menée depuis plus d'un an par les réformistes de gauche, au service de la croissance.

Première partie

L'EXERCICE DU POUVOIR :
GOUVERNER DANS LA TOURMENTE

Rembobinons le film de ces seize mois d'exercice du pouvoir. Non pas, comme le fit par hasard Méliès, pour juxtaposer de nouvelles images aux anciennes, et modifier ainsi a posteriori le récit. Mais pour dire, avec une subjectivité assumée, de quoi fut constitué, pour moi, l'an I du quinquennat.

D'abord, il s'agit de prendre la tête d'un ministère – pas n'importe lequel : l'Économie et les Finances, dans la tourmente d'une crise qui s'attarde. Ministère incontournable, dont on attend beaucoup, mais qui fait aussi l'objet d'une méfiance dont les racines plongent profond dans l'histoire : Fouquet mourut à la forteresse de Pignerol après avoir puisé dans le Trésor, mais surtout parce que son influence commençait à gêner.

Ensuite, il faut déterminer une orientation politique, alors que l'espace du politique semble se resserrer face à l'économie. Certes, l'érosion est ancienne, le politique s'est peu à peu laissé déposséder de ses instruments d'intervention économique traditionnels : la politique monétaire, la politique de change sont européennes, la politique budgétaire elle-même est sous

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

surveillance... Encore s'agissait-il de choix volontaires, subordonnés à l'approfondissement de notre destin européen, qui les justifiait. Les évolutions récentes sont moins « consenties ». La financiarisation refoule le champ de l'action politique aux confins des marchés financiers, et les économistes ne lui sont plus que d'une aide limitée. « Qu'on me donne un économiste manchot ! » fulmina un jour le président américain Harry Truman, exaspéré des raisonnements que lui proposaient ses experts, qui opposaient les « d'une part » (on the one hand) aux « d'autre part » (on the other hand), sans jamais d'orientation claire. La crise de 2008 a plongé les économistes dans le désarroi, et le politique dans la foulée : le vœu de Truman ne s'est toujours pas réalisé.

Mais exercer le pouvoir, enfin, c'est surtout incarner une politique, socialiste et réformiste : diriger le ministère des Finances n'est pas une expérience affranchie du climat politique. Bercy n'est pas une île. Et le climat est dur, rugueux, marqué par une défiance profonde de l'opinion à l'égard de ses gouvernants. Marqué, aussi, par la parenthèse, d'une extrême brutalité, de l'affaire Cahuzac qui a, un instant, fait trembler le gouvernement et qui m'a plus particulièrement visé.

Voici quelques touches impressionnistes qui peignent, sans exhaustivité, un an et demi de pouvoir. Voici la scène avant de parler de l'action.

À la tête de Bercy

17 mai 2012. Depuis quelques heures, je suis ministre de l'Économie et des Finances. François Hollande m'a appris, la veille, sa décision de me confier cette fonction aussi délicate que décisive. Même si le rôle que j'avais joué auprès de lui en tant que directeur de sa campagne présidentielle rendait probable mon appartenance à l'équipe gouvernementale, je ne m'attendais pas particulièrement à être nommé à la tête de Bercy. J'ai reçu cette nomination comme un honneur, une marque de grande confiance et surtout une lourde responsabilité. Maintenant vient le moment de la passation des pouvoirs entre François Baroin et moi. Il m'accueille devant le porche du ministère de l'Économie et des Finances. La grande porte de bronze sculpté qui ne s'ouvre que pour les grandes occasions ressemble à La Porte de l'Enfer de Rodin. Il y a toujours cet air de jeune homme chez mon prédécesseur, que contredit sa voix devenue sourde, sculptée à la cigarette.

Sourires, en l'occurrence sincères. Nous nous connaissons depuis longtemps et nous apprécions

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

personnellement au-delà des engagements politiques. Je le sens triste de quitter des fonctions qu'il a beaucoup voulues, arrachées de haute lutte à l'ambition naissante de Bruno Le Maire, exercées trop brièvement à ses yeux. Mais je sais – et il me le dit – qu'à tout prendre je suis le successeur qui le peine le moins. De mon côté, j'ai de la sympathie pour l'homme et du respect pour la solidité de ses convictions républicaines, aux antipodes de la campagne de Nicolas Sarkozy, parti faire « l'école buissonnière », ou des coups de menton de Jean-François Copé.

Au rez-de-chaussée de la rotonde de Bercy, je tourne la tête et regarde les photographies des titulaires successifs du poste depuis 1945 : du presque sépia à la couleur contemporaine de papier glacé de magazine, les portraits scrutent les visiteurs. Parmi eux, Pierre Mendès France, Robert Schuman, Edgar Faure, Antoine Pinay, Valéry Giscard d'Estaing, Michel Debré, René Monory, Raymond Barre, Jacques Delors, Pierre Bérégovoy, Dominique Strauss-Kahn, Laurent Fabius, Christine Lagarde. Tiens ! Et même Nicolas Sarkozy : ces images disent le poids de la fonction. J'en mesure à la fois la responsabilité et la précarité, puisque les photos ne sont installées... qu'après le départ du titulaire du poste.

Nous prenons l'ascenseur jusqu'au bureau du ministre de l'Économie et des Finances, mon bureau désormais. Au sol, la moquette au pelage zébré dont Christine Lagarde l'a fait tapisser en son temps. Avec les miroirs, les cuirs blancs, les détails

À la tête de Bercy

dorés... Un de mes proches dira plus tard que tout cela fait un peu « claqué ». Je ferai enlever la moquette à l'occasion d'un déplacement au Japon, et Christine Lagarde m'en demandera un morceau en souvenir.

François Baroin m'informe des dossiers urgents qui m'attendent. La zone euro d'abord, dont l'existence même demeure menacée ; la situation des finances publiques, que la droite nous lègue en piteux état ; et quelques sujets explosifs soigneusement cachés sous les épais tapis de la campagne, dont deux banques en quasi-faillite : Dexia, le Crédit immobilier de France. Le ton de cette première année de mandat est donné : elle sera, d'abord et avant tout, placée sous le signe de la crise, de l'urgence et de la *contrainte*. Nos marges de manœuvre sont en vérité toutes relatives : il va falloir écoper, la France prend l'eau. Pendant les premiers mois de ce mandat, je n'ai de cesse de desserrer les étaux, de repousser les murs, de chercher des bulles d'air pour une économie asphyxiée. Un travail d'urgentiste.

Passation officielle de pouvoirs faite, François Baroin quitte le ministère. Les autres ministres de Bercy prennent possession de leurs bureaux. Dans la cour, l'intendant a les poings posés sur les hanches et hoche la tête, avec la philosophie de celui qui restera. Il pense tout haut, on pourrait presque l'entendre : il se demande comment il va bien pouvoir caser tout son petit monde dans le bâtiment. Nous sommes en effet six – nous serons

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

sept à l'arrivée de Nicole Bricq, au Commerce extérieur, après les élections législatives de juin 2012. Mes deux ministres délégués, Jérôme Cahuzac et Benoît Hamon, s'installent au cinquième étage. Il a d'ailleurs fallu quelques minutes pour qu'Arnaud Montebourg, en charge du Redressement productif, accepte de gagner le troisième et laisse au ministre délégué au Budget son bureau historique, dans lequel Michel Charasse a tenu à garder les meubles hérités de l'époque où le ministère s'appelait « Rivoli » et occupait une aile du Louvre, rendue par François Mitterrand à un meilleur usage.

Au sixième étage, de ma fenêtre, je regarde la Seine, la trace que laisse le fleuve dans Paris. Je suis désormais le ministre de l'Économie et des Finances de la cinquième puissance mondiale, mais d'une puissance affaiblie au sein d'une zone euro en crise, dont la compétitivité et les comptes publics se sont érodés depuis dix ans. La tâche va être rude, je le sais, et cette conscience tempère la fierté et l'enthousiasme que j'éprouve.

Les services de Bercy m'ont préparé ce qu'ils appellent joliment « l'état de l'Union » : un gros dossier méticuleusement ordonné, histoire de me faire les dents. Avant même que je sois entré directement en fonction, les affaires courantes sont donc posées sur le bureau et symbolisent à elles seules la continuité de l'État. Le ministère des Finances s'ébroue, renâcle un peu, mais la campagne présidentielle est finie : il faut très vite nourrir la grosse bête qu'est Bercy si vous voulez éviter

À la tête de Bercy

qu'elle ne vous marche dessus. À ce moment-là, seul dans mon bureau, et presque dans Bercy – le 17 mai est le jour de l'Ascension – je reçois le secrétaire général, Dominique Lamiot, qui m'explique le fonctionnement du ministère, et le directeur général du Trésor, Ramon Fernandez, avec qui je parle de la zone euro. Je demande à cet homme jeune et doué, qui a certes servi la droite et ne partage pas mes convictions politiques, de rester à mes côtés pendant un an au moins. Son savoir-faire, notamment dans les affaires européennes, me semble nécessaire à la France dans cette période troublée, et je fais confiance à sa loyauté : à Bercy, on a le respect des institutions.

J'appelle immédiatement mon homologue allemand, Wolfgang Schäuble, et lui propose de me rendre à Berlin dès le lundi suivant : je sais que beaucoup de choses, en Europe, dépendront de notre entente, même si nous ne sommes pas du même bord politique. Avec le temps, un respect, une amitié même, se créera entre nous. J'apprendrai à connaître ses coups d'éclat – Wolfgang Schäuble n'a pas peur d'élever la voix dans les réunions européennes – mais aussi à apprécier son honnêteté, sa franchise, ses convictions. Ce qui n'exclut pas une pointe d'humour à l'occasion, comme chaque fois qu'il passe derrière moi lors de mes conférences de presse à Bruxelles en s'exclamant : « Vive la France ! »

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

Premier Conseil des ministres

Le jour même se tient le premier Conseil des ministres du quinquennat, à l'Élysée. Pour certains, c'est une première. Pour moi, comme pour quatre – seulement – de mes collègues – Laurent Fabius, Michel Sapin, Marylise Lebranchu, Jean-Yves Le Drian – c'est un retour. Pour tous, c'est un moment historique, la première fois depuis dix-sept ans qu'un gouvernement de gauche se réunit autour d'un président socialiste.

François Hollande donne le ton de sa présidence. Il nous demande un investissement complet dans nos fonctions, exclusif de tout cumul avec des fonctions exécutives locales, nous appelle à l'exemplarité, pose les enjeux et les défis qui nous attendent : redresser le pays dans la justice. Le président s'est préparé à sa responsabilité. Le Premier ministre qu'il a choisi, Jean-Marc Ayrault, aussi. J'ai travaillé avec lui, à l'époque où il présidait un groupe socialiste minoritaire et remuant à l'Assemblée nationale, où je siégeais depuis 2007. Élu expérimenté, rompu à la pratique du rassemblement de la famille socialiste, réformiste conséquent et rigoureux, ce Premier ministre d'une loyauté absolue envers le président qui l'a nommé, est un homme solide, courageux, dont l'ambition première est de mettre en œuvre les choix décidés pendant la campagne présidentielle, pour permettre le redressement de notre pays.

Le vouvoiement, respectueux de nos fonctions, est de règle dans l'enceinte du Conseil des ministres, même si, bien sûr, le tutoiement

À la tête de Bercy

demeure dans des circonstances moins formelles. Nous sommes toujours des camarades, parfois des amis, mais nous sommes désormais avant tout le gouvernement de la France, autour du chef de l'État et derrière le Premier ministre. Respecter certaines convenances, ce n'est pas une coutume désuète ou un formalisme hors d'âge, c'est aussi respecter la République.

Je repense souvent à ces premiers jours quand je passe la grille de l'Élysée. Tous les mardis, à dix-sept heures, je m'entretiens en tête à tête avec le président de la République. Nous nous connaissons depuis longtemps, depuis près de trente ans puisque nous nous sommes rencontrés en 1984 à la Cour des comptes, où j'entrais alors qu'il revenait d'un passage en cabinet auprès du porte-parole du gouvernement de l'époque, Max Gallo, et d'un séjour à l'Élysée – déjà ! – aux côtés de François Mitterrand. Quand nous étions plus jeunes, nous faisons cours ensemble à Sciences-Po, un cours d'économie d'ailleurs. C'était déjà – hasard de l'histoire – le mardi après-midi. Nous avons même, en 1991, écrit ensemble un livre, qu'il m'arrive de consulter et qui montre que nous sommes restés constants dans nos conceptions économiques, même si les temps, eux, sont très différents. C'est drôle d'y penser en se retrouvant toutes les semaines, lui président, moi ministre.

François Hollande n'a pas beaucoup changé : les ans ont passé, l'expérience politique acquise est considérable, et il a acquis la gravité d'un chef d'État en période de crise. Mais il conserve le

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

même regard curieux et vif, l'œil rarement sévère, plutôt rieur, le sourire toujours prêt à accompagner ou à apprécier un bon mot. Il écoute, beaucoup, et vous regarde sans qu'on sache vraiment ce qu'il pense. Mais il sait tout, il voit tout, et sa réflexion politique, nourrie par un travail de tous les instants, est toujours aiguë. Il a aussi cette grande force d'empathie qui a marqué pendant la campagne lorsqu'il s'est défini, dans son discours du Bourget, en affirmant « J'aime les gens ».

Cela se voit dans les déplacements que j'ai pu faire avec lui : hop, dès que possible, il va juste dire bonjour à qui se trouve sur son chemin – je plains son service de sécurité, je tremble pour le protocole. Une nuance de taille, toutefois, à cette sensation de continuité entre nous : il est désormais le président de la République française et je suis son ministre. Nous restons proches, politiquement et amicalement, mais cela exclut désormais la familiarité, du moins dans le travail de redressement du pays que nous conduisons ensemble.

Bercy, la forteresse

Je suis donc désormais installé à Bercy. Le théâtre de mon action depuis seize mois.

Dans le paysage urbain parisien, c'est une forteresse. Mon directeur de cabinet, Rémy Rioux, haut fonctionnaire humain, cultivé et patient – il faut l'être pour animer l'équipe qui m'entoure, en tandem avec Alexis Kohler, lui aussi compétent et

À la tête de Bercy

doté d'une énorme capacité de travail, pour supporter mes réactions de faux calme qui parfois s'emporte sans prévenir, quitte à le regretter – la compare à « l'étoile noire » dans *Star Wars*. L'architecture, un rêve d'an 2000 vu par les années quatre-vingt, l'évoque un peu : croiser un soldat blanc de l'Empire dans l'un des couloirs ne serait pas si étonnant. François Mitterrand n'avait pas voulu une tour. Il craignait que le ministère des Finances ne fasse de l'ombre à la ville, qu'une tour incarne trop l'arrogance supposée des « Finances ». Il a donc choisi ce plan curieux et longiligne qui fait de Bercy un grand animal de béton, les deux pattes avant posées dans l'eau, le muffle humant la Seine.

Bercy est une petite ville, avec ses quelque 13 900 agents, un bureau de poste, un petit supermarché. Il y a même – vision improbable au milieu du béton – une chatte, toute pelée mais plutôt apprivoisée, que quelques agents nourrissent. Le soir elle rôde et cherche la chaleur du poste de garde des douaniers. Je ne lui offrirai pas l'occasion de discuter avec mon magnifique sacré de Birmanie, Hamlet. En effet, je choisis de ne pas habiter à Bercy, dans le grand appartement du ministre des Finances, et de conserver mon logement personnel, pour éviter l'enfermement dans mon ministère et garder un contact avec la ville et ses habitants, avec la vie tout simplement.

Dans le paysage institutionnel, aussi, le ministère – et partant, le ministre – est incontournable.

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

Parce qu'il est situé au cœur de l'État, engagé dans un dialogue quotidien avec l'Élysée et Matignon : par construction, nécessairement un poids lourd. Quotidiennement, mon directeur de cabinet est en contact avec le secrétaire général de l'Élysée, Pierre-René Lemas, et avec le directeur de cabinet à Matignon, Christophe Chantepy, deux hommes d'engagement et d'expérience, mécaniciens silencieux et indispensables de la bonne marche de l'exécutif. Quotidiennement, mes équipes travaillent avec celles du président de la République, animées dans mon secteur d'activité par un jeune secrétaire général adjoint qui ira loin, Emmanuel Macron, dont le talent, l'inventivité et l'humanité vont bien au-delà de ses compétences d'inspecteur des Finances, et celles du Premier ministre, coordonnées en matière économique et financière par deux femmes de caractère que je connais et apprécie, Odile Renaud-Basso hier, Claire Waysand aujourd'hui.

Parce que, plus que d'autres, et particulièrement dans le contexte économique actuel, il est visible, pour ne pas dire exposé. Parce que, plus que d'autres, il est comptable de ses résultats, devant le président et le Premier ministre, et devant les Français. Parce qu'il est souvent le ministère des mauvaises nouvelles, mais aussi le ministère du réel. Parce que la parole du ministre est attendue, pour ne pas dire scrutée, par les Français, par les médias nationaux et internationaux, par les marchés : c'est sur ses résultats économiques qu'un gouvernement est jugé, c'est sur la pertinence de ses messages que sa cohérence politique est appréciée. J'ai appris,

À la tête de Bercy

parfois à mes dépens, à quel point cette parole doit être pesée, maîtrisée : je crois qu'elle l'est le plus souvent, mais c'est une discipline de tous les jours, et même de tous les instants.

Cette place est à la fois une force et un inconfort. Bercy est de toutes les décisions. Classiquement, dans une réunion d'arbitrages à Matignon, les services de Bercy sont toujours là. Souvent vêtus de gris ou de bleu, souvent en retard, souvent à dire non et à partir avant la fin. Cela fait partie des coquetteries de la maison, qui hérissent tous les autres ministères – je les comprends.

Je conçois pourtant dès le départ le rôle du ministère différemment. Je souhaite en faire une force de proposition, qui dessine la voie médiane, et réconcilie les fins et les moyens. Surtout, dans une période où la dépense budgétaire est au maigre, Bercy ne doit pas se réduire à la machine à dire non. C'est sans doute pour cela et dans une volonté de cohérence, que le président et le Premier ministre ont décidé de mettre le budget sous l'autorité de l'économie, au lieu de deux entités indépendantes, comme sous le quinquennat précédent – cela ulcérait d'ailleurs Jérôme Cahuzac. Je ne concevais pas de mener la politique économique sans fixer les grandes orientations financières et fiscales, en lien avec le « cinquième étage » bien sûr, où règne le budget. J'ai fait passer le message à mon équipe lors de la toute première réunion de mon cabinet : on ne dit pas non pour le principe, et le budget, dont le rôle, au cœur de l'État, est essentiel, ne commande pourtant pas tout.

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

Nous réussissons parfois. Sur le pacte de compétitivité par exemple, largement piloté par mon équipe, sous la responsabilité du président et du Premier ministre, en dépit des sueurs froides des budgétaires, qui voyaient d'un œil inquiet ces 20 milliards d'euros dépensés pour les entreprises. Pas simple. Mais Bercy, c'est aussi le ministère vers lequel il est si tentant de se tourner quand manquent les volontaires pour porter une initiative impopulaire. Il faut un « méchant », un « *villain* », comme disent les Anglo-Saxons, dans toute histoire. Annoncer un taux de livret A en baisse, même en dérogeant à la formule de calcul qui l'indexe à l'inflation, pour protéger le pouvoir d'achat dans un souci de justice sociale n'est pas chose agréable. Disons que cela fait partie du job, mais qu'il faut aussi savoir poser des limites.

Seize mois à repousser les murs : les limites du politique

Les limites : il en sera beaucoup question, pendant ces seize premiers mois. Certaines sont de grands classiques : la dialectique du ministre et de l'administration à Bercy n'est pas nouvelle, même si elle prend, pour un élu de gauche face à la crise, une acuité particulière. D'autres s'imposent d'elles-mêmes : l'économie française, ou plutôt notre gouvernance économique, ont été profondément bouleversées, depuis la dernière « longue » expérience de gouvernement de la gauche, des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990.

La France partage sa monnaie, l'euro, avec ses voisins européens, et ce destin commun, que nous avons voulu, et auquel j'ai contribué dans une autre vie ministérielle aux côtés de Lionel Jospin entre 1997 et 2002, nous le définissons ensemble. Cela pèse lourdement sur mon emploi du temps. Certains s'étonnent que je passe autant de temps à Bruxelles ou à Luxembourg pour les réunions européennes, à Washington ou à Tokyo pour les assemblées du FMI et de la Banque mondiale, au Mexique ou en Russie, demain en Australie pour

L'exercice du pouvoir : gouverner dans la tourmente

les réunions du G20, à Londres pour celles du G7 : c'est que la conduite de la politique économique a profondément changé de nature, à mesure que l'économie s'ouvrait davantage. J'ai ainsi fait l'expérience des nouvelles camisoles du politique, moins, fort heureusement, que mes homologues dans d'autres gouvernements européens. J'ai voulu, pendant seize mois, faire craquer leurs coutures. Il y a la financiarisation de l'économie, qui corsète la politique économique, et ces taux d'intérêt qui imposent leur quasi-dictature. Il y a surtout ce que j'ai appelé la « crise des explications » : le désarroi des économistes face à la crise, qu'il s'agisse de la comprendre ou d'y répondre, qui a laissé si souvent le politique désemparé ces dernières années.

Le face-à-face avec l'administration : la tentation gestionnaire

S'affirmer face aux limites qu'on se voit imposer : voilà mon combat quotidien. Et d'abord face à une administration puissante, et consciente de sa puissance. Je pense parfois à Max Weber et à son admiration un peu naïve pour l'infaillibilité de cette « bureaucratie » qu'il théorisait et dont il a involontairement fait un mythe. Pourtant, dans la Constitution, c'est le gouvernement qui dispose de l'administration, non l'inverse.

Je ne sais plus dans quel livre j'ai lu l'anecdote selon laquelle un ministre de l'Agriculture, un jour exaspéré des arbitrages budgétaires rendus par Bercy, se lève furibard en réunion, et lâche aux

N° d'édition : L.01ELKN000477.N001
Dépôt légal : octobre 2013