

INTRODUCTION

Il angoisse les ministres, affole les cabinets, excite la presse : le remaniement. « C'est un couloir de la mort », en frémit encore l'ancienne ministre Roselyne Bachelot. « C'est un peu comme au casino : la roulette tourne et rien ne va plus, jusqu'à ce qu'elle s'arrête », sourit son collègue Xavier Bertrand. « On part avec les meilleures intentions et très vite ça devient le bordel », se souvient, déconcerté, un collaborateur de François Fillon.

Plus stable que la IV^e République, la V^e, qui a vu défiler près de cinq cent quatre-vingts ministres différents, vit néanmoins au rythme des changements de gouvernement et des remaniements. Les premiers impliquent le remplacement du Premier ministre et d'un certain nombre de ministres. Les seconds ne concernent que les ministres, dans des proportions variables, et peuvent être techniques en fonction des postes. C'est le président de la République qui juge de leur opportunité et enclenche le mécanisme. Ensuite, avec son Premier ministre et un petit cercle de collaborateurs, il choisit dans le plus grand secret, souvent en partie éventé, ceux qui auront la charge et l'honneur de conduire les destinées du pays.

En France, la composition d'un gouvernement relève d'une étrange et improbable alchimie alliant recherche

du professionnalisme, impréparation et part de hasard. Cocktail aussi incertain que stupéfiant ! Quels que soient les hommes et les partis au pouvoir, tout, dans les remaniements, relève d'une procédure viciée dans ses phases successives : les nominations ne procèdent pas forcément des compétences, la définition précise des fonctions et l'attribution des locaux provoquent souvent des rivalités épiques, les raisons du limogeage des ministres ne leur sont jamais expliquées. Quant au cahier des charges que doit remplir le couple exécutif, il n'a cessé de s'alourdir pour s'adapter aux évolutions de la société ; il prend désormais en compte la parité et la représentation des minorités, qui s'ajoutent aux alliances politiques, aux équilibres territoriaux, générationnels, et à l'incontournable récompense des plus fidèles du président de la République, dont celui-ci est devenu l'obligé après son élection. Les critères retenus aujourd'hui par François Hollande pour former un gouvernement sont plus nombreux que ceux jadis observés par le général de Gaulle. Enfin, tous ces choix s'opèrent dans la précipitation la plus totale.

Signe des temps, le remaniement de novembre 2010, qui a maintenu François Fillon à son poste, et celui d'avril 2014, fatal à Jean-Marc Ayrault, ont été enfantés au terme de plusieurs mois d'atermoiements de Nicolas Sarkozy et de François Hollande. Ces gestations laborieuses témoignent de l'embarras croissant des présidents à opérer le changement de leur équipe ministérielle, du rétrécissement de leur marge de manœuvre à une époque qui voit l'économie supplanter le politique et leur fonction désacralisée. Le temps semble révolu où Lionel Jospin, Premier ministre de Jacques Chirac, lançait le 22 mars 2000 : « Les remaniements, c'est comme les dévaluations, ça s'annonce après. »

Dans l'exercice du pouvoir, la complexité ultime réside dans la décision. En cela, les difficultés à remanier symbolisent le corset dans lequel les présidents se sentent de plus en plus enserrés. Ils sont en outre confrontés à un désagrément niché au plus profond d'eux-mêmes. « Ils sont comme n'importe quel responsable d'organisation humaine, ils n'aiment pas changer les personnes avec lesquelles ils travaillent. Ce qui compte avant tout pour eux, ce sont le Premier ministre et les ministres régaliens. Passé un certain rang, composer un gouvernement devient une corvée pour eux. Ils s'attirent cinq heureux et cinquante malheureux¹ », explique Bruno Le Maire.

Pour les mêmes raisons, lorsque l'exercice se répète, il rebute aussi le Premier ministre. Le 25 juin 1968, s'interrogeant sur l'opportunité de prolonger son bail à Matignon – il ne sera pas reconduit –, Georges Pompidou se plaignait auprès de Jacques Foccart, conseiller du général de Gaulle: « Former un gouvernement, c'est une corvée épouvantable. Cela consiste à remercier un certain nombre de types. Contrairement à ce que l'on peut croire, je suis un être sensible, quelquefois beaucoup trop sensible, et cela m'ennuie. Je vous assure que, pour moi, c'est terrible de téléphoner ou d'écrire à tel ou tel de mes ministres que je ne pourrai pas le reprendre dans le gouvernement suivant. Ce serait la cinquième fois que je formerais un gouvernement, et je vous assure que j'en suis excédé². »

La politique peut porter de la grandeur dans de rares moments d'union nationale, ou bien lorsque des votes au Parlement transcendent les clivages partisans pour l'adoption de lois mémorables, voire lorsqu'elle

1. Entretien avec l'auteur, 26 février 2014.

2. Alain Frerejean, *C'était Georges Pompidou*, Fayard, 2007.

suscite des joutes oratoires de haute volée (de plus en plus rares, il faut bien le déplorer). Mais on serait en peine de détecter la moindre parcelle de noblesse dans cet épisode fugace que constituent les remaniements. S'y déploient les différentes facettes de la nature humaine : la passion, la sincérité de l'engagement, l'ambition, la naïveté, mais aussi l'intrigue, l'hypocrisie, la vanité, la lâcheté et les coups bas. Dans la dramaturgie de la lutte pour le pouvoir, ils participent d'une cruelle comédie humaine dans l'atmosphère feutrée et sous les ors des palais de la République. Ils peuvent ouvrir les sentiers lumineux de la gloire, mais aussi tracer les chemins lugubres du dépit. En tout cela, ils offrent un concentré saisissant de la politique. « C'est violent car le sort des uns et des autres ne dépend que d'une seule personne, le sélectionneur », observe Xavier Bertrand.

Certes, aucune nomination ou aucun limogeage de ministre ne s'effectue sans l'aval du chef de l'État. Mais celui-ci a vu sa marge de manœuvre se réduire au fil du temps.

Les deux remaniements auxquels a procédé François Hollande en 2014 – dont nous verrons qu'ils sont liés l'un à l'autre – rassemblent les principales caractéristiques de ceux qui ont scandé la vie de la V^e République : contexte d'affaiblissement politique du chef de l'État, changement de Premier ministre, luttes internes au sommet de l'État, mise en œuvre de stratégies présidentielles, recherche des équilibres politiques, récompense des fidèles du président de la République et du Premier ministre, contraintes dues aux évolutions de la société (parité), rudesse des évictions des ministres, incompréhension et amertume des recalés. Tout ce qui constitue la quintessence de cet épisode féroce de la vie politique.

1

La conjuration

« Entre méchants, lorsqu'ils s'assemblent, c'est un complot et non une société. Ils ne s'aiment pas mais se craignent. Ils ne sont pas amis mais complices. »

Étienne de La Boétie,
Discours de la servitude volontaire

Comme tous les mardis, Jean-Marc Ayrault, tout juste descendu du TGV qui le mène de Nantes à Paris, arrive dans son bureau du Palais-Bourbon. Depuis quelques semaines, l'ancien Premier ministre de François Hollande a repris ses activités de député au sein du groupe socialiste. Principale victime du remaniement intervenu le 31 mars 2014, il accepte pour la première fois de s'exprimer sur ce douloureux épisode au terme duquel il a quitté Matignon un an et dix mois après s'y être installé.

L'exercice est difficile pour lui. Jean-Marc Ayrault est un homme pudique, réservé, qui n'étale pas ses états d'âme. Surtout, il a été meurtri par son limogeage. Le 6 mai, sollicité pour cet entretien, il a fait répondre par un de ses anciens collaborateurs : « C'est d'accord sur le principe, mais il faut attendre. » Attendre qu'il décompresse du rythme de vie démentiel qui épuise tout

locataire de Matignon. Attendre qu'il tire les conclusions de sa pratique du pouvoir et de ses relations avec le président de la République. Bref, attendre qu'il repasse le film, dans sa tête, de ces vingt-deux mois qui constituaient la consécration de sa vie politique et qui se sont achevés par ce qu'il ressent comme une injustice.

Durant quarante-cinq minutes, en ce 24 juin 2014, Jean-Marc Ayrault va livrer sa part de vérité. Sa voix monocorde a pris les accents résignés du combattant contraint de rendre les armes après avoir succombé à la conjonction de puissances plus fortes que lui. « Je ne vis pas dans l'amertume », lâche-t-il les yeux dans le vague. Pas sûr. Car on sent encore un homme blessé.

Il ne dira pas tout ce qu'il a sur le cœur. Il demandera à relire ses déclarations avant publication. Par prudence, par esprit de responsabilité aussi. Pas question de nuire à son camp, au gouvernement, à François Hollande envers lequel il a toujours été loyal. Il a été un chef de gouvernement, mais il reste le soldat d'une armée socialiste en perdition. C'est là toute la complexité inextricable des relations entre le président de la République et le Premier ministre qui, au moment de la séparation, mêle la gêne du premier et la rancœur du second, surtout quand les deux hommes s'estiment.

Ayrault, « victime expiatoire »

N'empêche ! Jean-Marc Ayrault a aussi son orgueil, son amour-propre. Il estime avoir servi le président, son pays et la gauche avec sincérité, sans autre ambition personnelle, et avoir engagé des réformes nécessaires en dépit des vents économiques contraires. Quand il évoque les raisons de son éviction de Matignon, sa

fidélité à François Hollande ne le dissuade plus de se défendre et, pour la première fois, de se montrer ouvertement critique envers le chef de l'État : « Je pense que le président a été frappé par le résultat des municipales ; il pensait que mon départ était une initiative nécessaire et suffisante pour améliorer la situation. Mais il s'est avéré que ce n'est pas le cas. Peut-être François Hollande aurait-il pu dire qu'il tiendrait compte du message des Français, mais qu'il s'agissait de choix locaux, comme l'avait fait le pouvoir précédent. La droite avait perdu les municipales, mais Sarkozy avait maintenu Fillon à Matignon. En mars, certes, le contexte national a joué, mais des villes ont été perdues parce que la gauche n'avait pas fait ce qu'il fallait sur le plan local ; je n'en étais pas responsable. En quittant Matignon, j'ai eu l'impression d'avoir le dos large, d'être la victime expiatoire. D'autant que les municipales à Nantes se sont bien passées. Je continue à penser qu'il aurait été préférable que je reste jusqu'aux régionales, car ce sera long pour le gouvernement et le Premier ministre d'aller jusqu'en 2017, dans le contexte politique et économique actuel. »

Puis il s'en prend au trio Valls-Montebourg-Hamon¹, cet « axe d'ambitions sans véritable fondement idéologique » qui s'est formé pour avoir sa peau à Matignon : « La presse a souvent relayé des rumeurs, des bruits qui semblaient venir d'Arnaud Montebourg, de Manuel Valls ou même de Benoît Hamon, et d'Aquilino Morelle à l'Élysée. Cela a créé un climat. Quand Montebourg dit : "Je serais parti si Ayrault était resté", il ne dit pas ça contre moi seulement, mais aussi contre le président de

1. Respectivement ministres de l'Intérieur, du Redressement productif et de l'Économie sociale et solidaire avant le remaniement.

la République. C'est le président qu'il affaiblit. » Ayrault induit donc que François Hollande ne savait pas se faire respecter par son ministre le plus bouillant.

Les bisounours et les barbouzes

Montebourg est la bête noire d'Ayrault, qui ne décolère pas contre lui. Mais, relisant le texte de notre entretien, il préfère supprimer la charge la plus violente contre son ex-ministre du Redressement productif. En revanche, un de ses collaborateurs traduit en langage cru le sentiment général du cabinet envers les quatre principaux détracteurs d'Ayrault : « On était des bisounours face à des barbouzes. »

Quant aux critiques sur son management qui montaient de toutes parts, aussi bien du gouvernement que des rangs socialistes au Parlement, Ayrault les récuse. Tout en affirmant « accepter les règles de la V^e République », il pointe, là encore, les responsabilités du président. Il reproche à François Hollande de ne pas lui avoir donné les moyens de gérer efficacement l'équipe ministérielle : « Faire un travail d'animation avec trente-sept ou trente-huit ministres, c'est très difficile, remarque-t-il. C'est très difficile aussi de réunir certains ministres et pas les autres. Sur certains gros dossiers qui nécessitaient un débat de fond, tels que les suites du rapport Gallois, la réforme fiscale ou la réforme territoriale, je l'ai fait. C'était utile, mais cela m'obligeait à écarter du débat un nombre important de ministres [les ministres délégués]. Raison pour laquelle, depuis plus d'un an, j'avais demandé au président un gouvernement resserré. Si j'avais eu une réunion tous les quinze jours avec un gouvernement restreint, cela aurait été facile, mais je n'avais pas les moyens. »

Ces moyens, Hollande les a donnés par la suite à Valls. Alors, forcément, Ayrault enrage. Il enchaîne : « On m'a reproché un manque d'autorité. Mais il faut revoir certaines pratiques. Il est arrivé, après que j'ai rendu un arbitrage, qu'un ministre mécontent se rende à l'Élysée et fasse changer mon arbitrage ; ce type de comportement ne devrait pas être permis car cela sape l'autorité du Premier ministre. » Encore une pierre jetée dans le jardin du président.

Enfin, Ayrault avoue un désaccord avec François Hollande intervenu dès le début du quinquennat : « Mon principal regret est de ne pas avoir fait état aux Français de la situation réelle du pays, quitte à dramatiser, en disant que cela serait dur, peut-être même durant tout le quinquennat, mais qu'au bout viendrait le redressement, avec une double garantie : la justice et le dialogue social. Le président m'a dit à l'époque qu'il était délicat de tenir un tel discours car il ne fallait pas décourager les Français. Personnellement, j'aurais aimé le dire. » Là encore, il constate que Valls ne cesse d'affirmer qu'il « faut dire la vérité aux Français ». Celle que Hollande lui a interdit de révéler au pays.

Hollande à Ayrault : « Il faut tout changer. »

La « victime expiatoire » ne s'aventurera pas plus loin sur les chemins tortueux de la confession. Mais il tient d'ores et déjà à faire valoir ses arguments, quitte à entailler l'entente longtemps affichée avec François Hollande. Ayrault s'est battu jusqu'au bout pour conserver son poste. Cela aussi, il veut le souligner. Sa dernière bataille, il l'a livrée pendant deux heures, le matin du 31 mars 2014, lors d'un ultime tête-à-tête avec François Hollande, à l'Élysée, dans une atmosphère

plombée par la déroute subie la veille aux élections municipales.

Dans le secret du bureau de François Hollande, à l'abri des regards, le président de la République et le Premier ministre offrent la douloureuse image du couple exécutif face à l'épreuve du remaniement. C'est l'heure du divorce. Hollande l'a décidé, Ayrault le pressent. « La politique, c'est la morale des circonstances », observait cyniquement Joseph Fouché, le ministre de la Police de Napoléon. Et les circonstances ne plaident pas en faveur d'Ayrault. Le président ne laisse guère d'illusions à son Premier ministre : « Je ne pensais pas que la défaite serait aussi lourde. Même une grande ville comme Toulouse et un fief comme Limoges sont tombés. On n'a pas le choix, il faut tout changer... »

« Tout changer » : Ayrault a compris. Il sera la première victime du remaniement. Mais, face à Hollande, il ne rend pas les armes. « J'ai argumenté en lui expliquant le contenu de la note que je lui avais transmise quelques semaines auparavant, raconte-t-il¹. Elle formulait trois grandes propositions : un gouvernement resserré autour de grands pôles avec des secrétaires d'État, sa réunion en séminaire pour qu'il s'imprègne du travail sur “la France dans dix ans” du Commissariat à la prospective que dirige Jean Pisani-Ferry, l'engagement de la responsabilité du gouvernement sur un paquet complet comprenant le pacte de responsabilité, des économies ciblées, une nouvelle stratégie pour l'administration territoriale, la réforme fiscale et, enfin, la transition énergétique dont j'avais préparé le contenu lors de réunions avec Cécile Duflot. Tout cela permettait à la majorité de se consolider. Le président m'a écouté. Nous en avons débattu.

1. Entretien avec l'auteur, 24 juin 2014.