



Jean-Yves Haberer



Jean François-Poncet



Jean-Pierre Ruault

Il chamboule tout de fond en comble, lance de nouvelles productions, rationalise, licencie. Très vite, J.-J. Carnaud commence à faire la nique à son principal concurrent en matière d'emballage, le géant Saint-Gobain. Ce succès, on en parle beaucoup dans les dîners parisiens. Et quand la Banque de Paris et des Pays-Bas décide de liquider Simon Nora, coupable de chabanisme, de la direction de Hachette, en 1974, elle pense à Jean François-Poncet. Valéry Giscard d'Estaing, consulté, répond aux envoyés de la Banque : « N'y touchez pas, j'ai autre chose pour lui. » Il le fera, en effet, entrer au gouvernement en janvier 1976, comme secrétaire d'Etat aux Affaires étrangères, et le nommera au poste de secrétaire général de l'Elysée en août suivant. Une réussite éclair...

Et voilà maintenant Jean François-Poncet au cœur du dispositif gouvernemental. Certes, il prétend n'être qu'un téléphoniste ou un porteur de plis qui se contente de transmettre informations et suggestions au chef de l'Etat. Certes, il dit que son rôle, bien modeste, serait « essentiellement de coordonner le travail administratif qu'animent les différents collaborateurs du président ». Mais voilà : parce qu'il s'entretient chaque jour avec Giscard, vers 8 heures du soir, il pèse forcément sur la politique française.

Incitera-t-il le président à déranger l'ordre établi ? L'aidera-t-il aussi à voir la vraie France ? On peut se le demander. C'est que Jean François-Poncet fait partie de la même classe, de la même caste que Valéry Giscard d'Estaing. Et ce n'est pas parce qu'il est conseiller général du canton de Laplume (Lot-et-Garonne) ou encore ancien P.-D.G. d'une fabrique de fer-blanc, qu'il connaît mieux ce « peuple » qui, comme le soulignait de Gaulle, est « le problème » de Giscard.

### Le goût du pouvoir

Généralement, d'ailleurs, le réformisme des conseillers de l'Elysée est huppé, un peu condescendant. Pas populaire. L'exemple de Victor Chapot, un des « politiques » du cabinet présidentiel, est caricatural : l'ambition de cet homme discret, qui ne fréquente que la France cossue, celle des grandes chasses, est seulement d'exercer la lucrative fonction de trésorier-payeur général. S'ils ne sont pas tous de cet acabit, les « cerveaux » du chef de l'Etat sont,

pour la plupart, des modernistes très sages.

Ainsi Jean-Pierre Ruault, trente-neuf ans, l'« économiste » de l'équipe élyséenne, un des coauteurs du plan Barre, élégance à la Giscard et visage à la Brialy. Ce fils d'officier de cavalerie, polytechnicien et formé à la bonne école de l'I.N.S.E.E., ne dit jamais, paraît-il, de choses originales. « Je suis un fonctionnaire, dit-il. Je n'ai pas un tempérament politique. » Quand on lui demande s'il a, malgré tout, un projet, il répond : « Oui, rétablir la concurrence. Et la concurrence, ça se conquiert. Elle est cruelle, elle entraîne un coût humain qu'il appartient à la collectivité de prendre en charge, mais elle seule peut nous permettre d'avancer. »

La France est absente au château de l'Elysée, où l'on dit « coût humain » au lieu de « chômage ». Mais à l'Hôtel-Matignon ? Raymond Barre prétend, lui, la connaître et la fréquenter. Ministre du Commerce extérieur, il tenait toujours à rencontrer les hommes de l'opposition lors de ses voyages en province. Il lui arrivait aussi souvent d'aller déjeuner avec ses collaborateurs à la cantine du ministère. Pas banal...

Et quand Francis Gavois, l'un de ses proches conseillers, haut fonctionnaire plat mais compétent, sombre dans sa logomachie technocratique, Raymond Barre, dit-on, le rappelle à l'ordre en lui disant chaque fois : « Vous pensez en Parisien, Gavois. Nous ne devons pas nous comporter en tuteurs des Français. Ils sont plus responsables et plus intelligents que vous ne le croyez. » Outre ce sens du réel, Raymond Barre dispose également de quelques « têtes d'œuf » réformistes.

Des voltigeurs du giscardisme, eux aussi ? Oui, par la force des choses. Mais ils sont, semble-t-il, davantage attachés à Barre qu'à Giscard. L'un d'eux, Raymond Soubie, était déjà conseiller aux Affaires sociales et culturelles du précédent Premier ministre, et il en est fier : « Un homme très proche des questions sociales, Jacques Chirac. Il entretenait d'ailleurs d'excellentes relations avec certains responsables syndicaux de la gauche. »

Raymond Soubie, trente-six ans, ancien élève de l'E.N.A., est issu d'une famille d'universitaires « à cent pour cent socialisante ». Comment peut-il se retrouver là, aujourd'hui ? Par goût du pouvoir, sûrement. Par philosophie

aussi : « Je ne crois pas qu'il y ait, en politique, le bien d'un côté et le mal de l'autre. Si je suis totalement solidaire de la politique gouvernementale, franchement, je ne me sens pas étranger à la gauche. » Soubie, devenu à force de travail (et de nuits blanches) le stratège social numéro un de l'Etat-Giscard, n'est rien d'autre qu'un haut fonctionnaire ouvert, un peu de gauche mais ambitieux, donc du côté du pouvoir.

Le cas d'Albert Costa de Beauregard, l'un des conseillers les plus écoutés de Barre, est tout différent. Trente-quatre ans, polytechnicien, gaulliste tendance « société libérale avancée », il paraît être venu à Matignon pour abattre quelques Bastilles. C'est à la fois un geysier à idées et une machine à réformer. Et, paradoxalement, ce jeunot a vu et vécu davantage que la plupart des hauts fonctionnaires qu'il côtoie. Il a d'abord été ingénieur de fond aux houillères de Merlebach. Il a également été inspecteur du Travail au service des mines de Marseille. Une de ses idées-forces : « L'Etat appartient à tous, y compris à l'opposition. Il faut qu'elle joue un plus grand rôle. » Il dit cela avec la même foi dévorante que les conseillers de Jacques Chaban-Delmas, quelques mois avant que ne s'effondre leur projet de « nouvelle société ».

### A corps perdu

D'autres cheveu-légers du réformisme ont fait leur apparition, ailleurs, et affichent la même résolution que Costa de Beauregard. Ainsi, Jean-Yves Haberer, quarante-trois ans, ancien élève de l'E.N.A., directeur de cabinet de Michel Durafour, le ministre délégué aux Finances. C'est Valéry Giscard d'Estaing et Raymond Barre eux-mêmes qui ont demandé à Durafour de le mettre à la tête de son équipe. Jean-Yves Haberer, ex-chabaniste, est dans la lignée des grands commis gaullistes. Conseiller technique de Michel Debré, ministre des Finances de 1966 à 1968, ce condottiere a préparé et mis en œuvre cinquante réformes en trente mois, de la création de la C.O.B. (Commission des Opérations de Bourse) à la concentration des assurances. Après quoi, il a poursuivi sagement sa carrière administrative aux affaires internationales de la direction du Trésor, tout en rédigeant quelques études non conformistes pour le club de Jacques Delors, Echange et Projet. Le voici de retour sur le devant de la scène. Avec quelques projets. Ecoutons-le : « Le devoir de ceux qui ont des idées est de les mettre en circulation. A l'autorité légitime de trancher ensuite. » Les idées de ce ministre-bis des Finances ? « J'ai toujours pensé que l'inégalité du patrimoine est plus grave, chez nous, que l'inégalité des revenus. Les hommes de gauche qui ne parlent que d'inégalité des revenus se laissent piéger par l'idéologie dominante. »

Dernier élément de l'arsenal réformiste de Giscard : Michel Albert, quarante-six ans, énarque et vif-argent. Commissaire adjoint au Plan, chargé de mission auprès de Jean Lecanuet, il est, lui, le ministre-bis du Plan et de l'Aménagement du Territoire.

Cet homme sincère s'est lancé à corps perdu dans toutes les expériences de « troisième force » de ces dernières années. De la grande fédération de Gaston Defferre à la relance du Parti radical avec Jean-Jacques Servan-Schreiber, pseudonyme sous lequel — disent les mauvaises langues — il écrivit un best-seller : « le Défi américain »... Michel Albert connaît beaucoup d'échecs dans ses tentatives de réformes. Chaque fois, il disparaît ensuite quelque temps dans l'administration. Mais c'est un incorrigible. Et Michel Albert revient toujours parce que, tel le phénix, le réformisme gestionnaire renaît toujours de ses cendres...

FRANZ-OLIVIER GIESBERT