
Annexes

Annexe 1: Entretien 1

EP: Peut-on commencer par parler de votre parcours antérieur ?

D.: Alors, moi j'ai fait Polytechnique. Avant de rentrer au cabinet de P.Moscovici j'étais le chef du bureau des politiques économiques et des risque internationaux à la Direction Générale du Trésor, de 2011 à 2012, avant , de 2009 à 2011, j'étais chef d'analyse conjoncturelle Trésor... Enfin bon j'ai fait 7 ans au Trésor, entre 2007 et 2012.

EP: En 2012, comment se fait votre entrée au cabinet de P.Moscovici ? Vous le connaissiez, lui ou ses chefs de cabinets ?

D.: Non j'avais pas de lien du tout, je le connaissais pas avant d'entrer dans son cabinet. En fait il y avait plusieurs listes qui circulaient lorsque les cabinets se constituent, je pense que c'est très variable, ça dépend des ministres, ça dépend des circonstances, ça dépend s'il y a une alternance ou pas... Comme ça doit aller très très vite, c'est un processus qui n'est pas très cadré. Je sais que le Trésor avait fait une liste recommandant aux Ministres différents noms en fonction du portefeuille, donc je sais que j'étais sur cette liste. Je sais que j'étais également sur la liste communiqué par certaines personnes de la campagne parce que j'avais... pas été très actif mais j'avais un peu travaillé durant la campagne, donc il y avait quelques personnes du côté de la campagne qui avaient aussi donné mon nom. Donc j'ai passé un entretien et je suis rentré. Mais ça s'est fait très vite, parce que je crois que P.Moscovici a été nommé le 20 ou le 21 mai et le 22 mai j'étais dans les murs. Ca s'est fait vraiment tout de suite.

EP: Puisque vous aviez travaillé pendant la campagne on peut revenir sur l'enjeu de la compétitivité pendant la campagne et ensuite comment ça s'est traduit politiquement lors de l'arrivée de gouvernement socialiste au pouvoir. Extérieurement le changement de discours est net, c'est le cas de l'intérieur aussi ou pas ?

D: [*blanc, hésitation*] Je pense que le mot de compétitivité a pas été beaucoup prononcé pendant la campagne par F.Hollande, enfin je sais pas mais il me semble que c' était pas son thème central, c'était plutôt le thème de Sarkozy qui mettait en avant sa TVA anti-délocalisation ou compétitivité. Donc clairement c'était pas un thème central. Après est-ce que ça veut dire que le candidat Hollande était loin du sujet et considérait que c'était pas un enjeu... Je pense qu'il en parlait avant, non je pense que c'était un sujet qui était important, au moins dans ses réflexions sur l'état de l'économie française. Et l'industrie ! C'est un sujet qu'il ne dissociait pas trop de la situation de l'industrie. Je dirais ça comme ça. Je dirais que pendant la campagne c'est plus une préoccupation réindustrialisaiotn, soutien à l'industrie, et pas tellement la compétitivité...on va dire que c'est

plutôt la compétitivité hors cout et pas tellement la compétitivité cout. C'est les investissements, la formation, voilà, la montée en gamme, la qualité, les stratégie de filière, le tissu de PME, ce genre de préoccupations. Avec cette idée que notre déficit de compétitivité ou le décalage qui s'observait vis-à-vis de l'Allemagne en particulier n'était pas dû à un problème de cout, c'était plutôt ça le discours, et, je pense, le diagnostic porté pendant la campagne. Cela dit, au niveau des équipes de campagne, y avait clairement déjà des discussions, et d'aucun dirait que pendant la campagne certains travaillaient sur la possibilité de mettre en oeuvre une TVA sociale, et que Sarkozy en ayant été informé par ses canaux aurait décidé d'accélérer les annonces là-dessus. Il a sorti cette proposition pour couper l'herbe sous le pied de Hollande qui s'apprêtait peut-être à faire des annonces sur ce sujet là. Donc il est possible que la TVA sociale ait été une façon de faire ça...

EP: Une précision: de qui sont composées les équipes de campagne ?

D: Moi j'y ai peu participé. Y a des personnes... ben les proches du PS depuis longtemps, pas mal de jeunes après à faire des fiches, des experts du secteurs privés ou des fonctionnaires qui font ça sur leur temps libre... Enfin de toute façon sur une présidentielle après 10 de gouvernement de droite c'est pas surprenant qu'il y ait des centaines de personnes prêtes à faire la campagne. Donc ça manquait pas de ressources, après c'est plus une question d'organisation et de canaux et là je dirais que c'était pas forcément très clair. Il y avait un organigramme de campagne public, et la réalité de la campagne a été un peu différente. En gros il valait mieux passer par Macron, qui était conseiller mais pas sur l'organigramme mais qui était déjà son conseiller pendant la campagne, enfin, il valait mieux... C'était une bonne option pour faire passer des informations.

EP: Parce qu'il travaillait avec le groupe de la Rotonde ?

D: Oui voilà, oui c'est ça. Et moi j'avais travaillé un peu avec des gens de ce groupe.

EP: Ok et une fois que vous êtes en fonction au cabinet, le rapport Gallois arrive quand même assez vite, mi-juillet, donc la compétitivité est très vite un enjeu public non ?

D: Ouais, c'est vrai. C'est vrai. Mais la commande du rapport Gallois c'est un non événement. C'est un rapport parmi mille autres. C'était pendant la conférence sociale, il y avait plusieurs tables rondes, il fallait trouver des débouchés livrable pour chaque table ronde, à un moment tiens quand on n'a pas de livrable on demande un rapport, et donc voilà on demande à L.Gallois de faire un rapport sur la compétitivité. Mais peut-être avant ça, parce que là vous allez un peu vite, parce qu'entre l'élection et le rapport Gallois il se passe quand même 6 mois. Et c'est là que les choses changent un peu. Moi je vous conseille de vous concentrer sur ces 6 mois pour comprendre comment on s'est éloignés de la plateforme d'élection.

EP: Mais justement, comment on passe de ce « non-événement » début juillet à un rapport qui va annoncer l'orientation de la politique économique du gouvernement ?

D: Je pense que dans son *legacy* comme on dit ici, ce sera important ce qu'il a fait pour baisser la fiscalité des entreprises. C'est ce qui restera sans doute. Comment ça se passe ?... Vous savez on arrive en 2012, il y a un certain nombre de promesses de campagnes à mettre en place très vite, des promesses qui passent très très mal au niveau de la Commission européenne ou de nos partenaires, du genre augmentation du SMIC, rétablissement de la retraite à 60 ans pour les travailleurs qui ont commencé très tôt... Qu'est-ce qu'on a fait d'autre dans le même genre ? Ah oui les heures sup', y a toutes les lois financières. Première loi financière donc collectif budgétaire en juin 2012, PLF tout au long de l'été, donc un paquet fiscal avec une hausse de la fiscalité des entreprises assez massive à la rentrée 2012. Donc il faut mettre en oeuvre ces mesures parce que c'est le programme du Président, donc c'est normal, je crois que le Président est extrêmement attentif au suivi des 60 engagements, toute son équipe à l'Élysée est composée, certes d'experts, mais d'experts proches du président, qui ont fait la campagne avec lui, qui sont là pour faire les gardiens du programme, qui veillent vraiment à ce qu'il soit mis en oeuvre. Avec vous avez une administration qui est toujours... Je dirais pas rétive au changement mais qui a une forte inertie, c'est à dire que c'est difficile de faire changer de trajectoire un paquebot. Surtout quand ils sont pas d'accord ! Donc on a cet ensemble de conseillers de l'Élysée qui veillent à ce que ce soit mis en oeuvre. A Matignon, à l'inverse, on a beaucoup de techno qui viennent des administrations mais qui ont pas fait la campagne, donc ils sont un peu baladés entre ce que dit l'administration, ce que dit l'Élysée, donc ils sont pas très actifs, Matignon ne pèse pas beaucoup dans la phase initiale du quinquennat. C'est peut-être moins le cas aujourd'hui mais les premiers mois clairement y a un... même si il est vrai que le président a tout de suite indiqué qu'il voulait retrouver un mode de gouvernants normal, mais en fait il y a une forme de contradiction forte entre ce souhait et la constitution des équipes: le bureau politique est clairement à l'Élysée donc c'est difficile de confier la gestion des affaires à une équipe de techno qui n'a pas fait la campagne. Donc pour revenir à ces premiers mois, la priorité c'est les promesses de campagne d'une part, d'autre part une contrainte budgétaire très forte, on a cet objectif de 3% de déficit en 2013 qui est vraiment un cadeau empoisonné. Hollande pendant sa campagne s'engage, il prend de court Martine Aubry d'ailleurs sur ce sujet, c'est un sujet de différenciation avec elle. Le PS sur ce sujet dit 3% en 2014, lui dit 3% en 2013, « la dette c'est vraiment prioritaire », discours de sérieux budgétaire annoncé pendant la campagne qui passe bien et qui lui permet sans doute de rassembler plus largement à la primaire. Après il est un peu engagé ! Et puis ce sont des équipes... F.Hollande lui-même n'a jamais été ministre donc je pense qu'il y a un temps d'apprentissage sur la différence entre s'engager à faire quelque chose et trouver les moyens... En fait c'est quelque chose je pense quand on est dans l'opposition ou quand on est sur des postes à responsabilité, évidemment, on veille à la cohérence de la parole mais on n'a pas besoin de veiller à la cohérence entre les actes et les moyens qu'on met en oeuvre. Annoncer 3%, confirmer l'objectif à plusieurs reprises en fait c'est un problème parce que c'est typiquement le genre d'objectif qu'on ne sait pas tenir avec certitude, et encore moins quand il n'y a pas de

croissance ! Vous vous souvenez qu'en arrivant on demande un audit à la Cour des comptes, quelques jours après notre arrivée le Premier ministre demande un audit à la Cour des comptes. Audit qui d'ailleurs rétrospectivement, donnait des chiffres qui étaient excessivement optimistes sur la réalité ! Finalement ce qui était attendu, c'est-à-dire l'opération vérité, « on arrive, finalement la situation est bien pire que prévu donc il va falloir réajuster », ben finalement non ! En fait on a quelque chose qui nous dit « en fait c'est comme attendu, c'est peut-être un peu moins bien donc il faudra quelques efforts en plus mais voilà c'est faisable ». Donc quand la Cour des comptes nous dit « c'est faisable », c'est qu'il va falloir faire, donc on fait. On essaye de faire. On essaye de faire 3%. Evidemment comme on met en place partout en Europe en même temps des politiques pro-cyclique et extrêmement récessives sans surprise ça replonge. Donc on est sous pression budgétaire. Donc pourquoi F.Hollande ne dit pas quelques semaines après son arrivée « 3% on les fera pas, on nous a laissé des comptes dans un état lamentable, ça n'a pas de sens en plus économiquement, on va se concentrer sur l'essentiel »... Pourquoi il dit pas ça ? Pourquoi il dit que malgré la situation pire qu'annoncé on va le faire quand même ? Parce que c'était une promesse de campagne, ça pèse quand même le fait qu'il s'était engagé, puis parce qu'une partie de son administration, en l'occurrence pas moi, mais les gens, beaucoup de personnes expliquent que si on fait pas 3% c'est la fin du monde, c'est la fin du monde. C'est comme l'Italie, l'Espagne, le Portugal. C'est « on se fait attaquer sur les marchés » etc. Donc il faut faire 3%. Et c'est pas... Enfin on a une cible nominale donc il faut faire 3%, c'est notre crédibilité, on paye, on a un *spread* par rapport à l'Allemagne et il s'explique parce qu'on n'est pas crédibles. Donc on tient cet objectif, on le réaffirme, d'où le PLF 2013 qui, je pense, marque vraiment la fin de l'état de grâce, si tant est qu'il y en ait eu. Je pense que l'état de grâce se dissipe très vite, en quelques semaines. Avec les heures sup' dans le collectif c'est une première fracture très forte avec l'opinion. Il l'avait dit pendant la campagne qu'il reviendrait sur cette défiscalisation mais les gens n'y ont pas cru. Mais bon quand les classes moyennes ont vu qu'il y avait 200€ de moins ben ça a un impact important sur le pouvoir d'achat. Ça on l'a collectivement mal évalué, c'est une erreur collective. La masse de mesures à passer, l'approche un peu « on exécute un programme », on remet rien en cause, on exécute. Donc les failles du programme, une fois mises en place, nous coûtent très chers, mais il n'y a pas non plus d'alerte. Ça renfloue les caisses, il n'y a aucune alerte « attention, risque politique important » parce que tout le monde est tendu vers cet objectif de redresser les comptes. Donc on voit pas en fait des erreurs politiques massives parce qu'on est complètement focalisés sur les chiffres du déficit. Donc voilà première série d'erreurs. Et après en septembre oui les hausses d'impôts, alors qui sont rétrospectivement.... Si les économistes regardent l'impact de ces mesures sur l'activité en 2013, on verra qu'elles ont été relativement bien ciblées et ont eu des effets beaucoup moins récessifs que des baisses de dépenses équivalentes, et que ce paquet est tout à fait honorable, du point de vue de la contrainte en tout cas. Par ailleurs, même si on n'a pas du tout fait 3%, il n'y a eu aucun incident de marché. C'est-à-dire que la gestion, l'atterrissage sur les finances publiques a été fait en douceur. Le seul coût de cet atterrissage finalement c'est un coût politique, il est massif, c'est-à-dire qu'on a perdu toute crédibilité sur des projections économiques et financières. Mais on a certes perdu notre crédibilité vis-à-vis de l'opinion publique, mais on a absolument géré la relation aux marchés.

Aucune remise en cause de la soutenabilité de la dette, aucune remise en cause de l'engagement, tout ce qu'on nous prédisait de cataclysme quand la gauche arriverait au pouvoir, tout ça ça a fait pschit. Mais ça évidemment ça sera jamais mis au crédit de Hollande mais il faut quand même le dire. Donc on en est là en septembre 2012, et une série de hurlements dans le monde des affaires, ça commence par les Pigeons, puis après le Medef mais qui *hurle* en disant « mais nos charges », et, après les impôts, la question de la compétitivité... Vous savez avec F.Hollande c'est souvent le mouvement de balancier. C'est "on fait quelque chose, on fait une erreur, et puis on corrige et après on remet un coup dans l'autre sens ». Donc on prend des ressources, on prélève des impôts assez massivement sur les entreprises, du coup après c'est énorme baisse ! Donc voilà où on en est en septembre 2012. Plus d'état de grâce, le pays est en état de quasi insurrection fiscale, remarquez moins de l'année d'après... Mais ça commence à gronder, les chiffres économiques sont mauvais, la comparaison avec l'Allemagne est insupportable. tous les industriels, que F.Hollande écoute beaucoup, le Ministre aussi d'ailleurs, qui sont régulièrement à l'Elysée, ils vont voir le président, ils vont voir Macron... Ils disent « on en peut plus, on meurt, il faut faire quelque chose ». Je pense que le président est convaincu depuis longtemps qu'il faut faire quelque chose pour l'industrie, mais il a pas arbitré les modalités pendant la campagne. Il est resté sur l'idée qu'il faut faire du hors coût, et puis il a été pris un peu au piège de Sarko, parce que à partir du moment où Sarko fait la TVA il faut la critiquer et il ne peut plus la proposer. Donc par ailleurs je pense que la TVA n'a jamais été reçue comme une vraie option à gauche. Vous verrez dans toute la documentation officielle de l'époque, regardez le DOF de 2012, on explique la trajectoire du quinquennat, on présente la stratégie économique... Là clairement on explique... Non parce qu'on revient sur la TVA sociale, on l'annule ! On garde un bout, une petite cotisation qui augmente... Enfin on garde ça mais on revient sur la mesure. Donc il faut expliquer pourquoi, donc dans notre document on explique clairement pourquoi on fait ça, pourquoi c'est pas bien de faire de la TVA sociale ! Donc voilà. Et puis après se passent les 6 mois et en septembre il *faut* faire quelque chose. Donc ça tombe bien parce que en parallèle on a lancé... Non mais, je dis ça... Mais en vrai, la question du coût du travail elle monte très vite. Elle monte très vite. Elle monte dès le SMIC. En fait c'est la décision... C'est ça: c'est la décision de faire un coup de pouce sur le SMIC qui commence à agiter Bercy, en particulier le cabinet de Mosco, un peu le cabinet de Montebourg aussi. On était plutôt en ligne sur ça, de dire que c'était une connerie d'augmenter le SMic. Bon, avec le ministère du travail on finit par proposer une hausse vraiment...minime, ça nous coute aussi forcément du capital politique. Mais à partir de ça on commence à se dire qu'il va falloir réfléchir au cout du travail. Parce qu'on sentait bien qu'il n'y avait pas de consensus ! Ils disaient « mais non c'est pas le sujet, il faut du pouvoir d'achat », et d'autres qui disaient « non vraiment on a un problème de compétitivité important etc ». Donc le débat commence à monter. Conférence sociale en juillet, préparation des groupes de travail... Alors nous on était... Mosco présidait la table ronde sur les salaires, Montebourg présidait la table ronde sur la compétitivité. Et du coup y eu un gros débat, on s'était un peu battus pour savoir qui aurait le sujet cout du travail, bon finalement ils l'avaient récupéré...

EP: Battus pour l'avoir ou ne pas l'avoir ?

D: Pour l'avoir oui ! On voulait pouvoir le traiter dans le cadre de notre table ronde, parce que après y avait aussi un enjeu de suivi du dossier. En même temps il n'y avait pas trop d'inquiétude... A l'époque du partage entre Mosco et Montebourg, on parlait beaucoup de Montebourg, mais il n'avait absolument aucun levier, aucun outil. Enfin il avait pas la fiscalité; enfin c'est pas les réunions de filière ou les 34 plans industriels qui vont changer quelque chose, c'est clairement, si on n'a pas les outils, c'est que de la tchatch. Donc Montebourg était le ministère de la parole, nous on avait les leviers. Mais il n'empêche qu'à ce moment là on essaye de voir qui va suivre ce dossier. On a une instruction très claire qui est « on fait rien sur le cout du travail, on annonce rien sur le cout du travail » pendant cette conférence mais on lance de groupes de travail, on lance des rapports... Enfin ça c'est les techniques habituelles. C'est là que la table ronde de Montebourg lance le rapport Gallois. Je me demande même si c'est pas une idée de Montebourg. Gallois était le modérateur de cette table ronde. Nous on avait Combrexelle, qui a fait le rapport sur le code du travail. Chaque table ronde avait son rapporteur. Donc on lance le rapport mais ça a l'air au départ d'être un rapport... Enfin il est court... Vous l'avez lu ?

EP: Oui oui, je l'ai lu. Un rapport assez consensuel sur le fond, sauf sur la mesure de baisse des charges... Mais il l'avait déjà annoncé à plusieurs reprises, ce n'est pas une surprise qu'il ait écrit ça.

D: Oui oui tout à fait il en avait déjà parlé, ça faisait longtemps qu'il voulait faire ça. Et puis... Non mais du coup à coté de ça tout ce qu'il propose est très consensuel. D'ailleurs personne n'en parle, des autres mesures ! Mais vous aurez remarqué que ce qui a été mis en oeuvre n'est pas la mesure proposé par Gallois. Mais c'était clair effectivement que Gallois allait parler de cette mesure. Donc il y avait cette crêpe lancée en l'air et qu'elle allait retomber... on savait pas trop quand, on peut toujours essayer de prévoir quand mais bon. Je sais juste que à ce moment là on commence à mettre en place un processus de réunions sur la compétitivité dès octobre novembre, des réunion présidées par le premier ministre, régulières, avec 4-5 ministres associés, et je pense que le premier ministre pour exister il interministérialise un maximum. C'est un sujet 100% Bercy mais c'est pas grave, il met tout le monde sur la table comme ça c'est chez lui. Donc il fait ça, et là je me souviens on avait fait plein de choses très intéressantes, beaucoup d'analyses. On avait fait travailler de Trésor, on avait eu un débat sur les modèles. Après, une fois qu'il était à peu près clair qu'on allait faire quelque chose... Y avait 3 gros débats: montants, ciblage, financement. Donc toutes ces réunions préparatoires avaient pour but de discuter un peu de ces questions. Sur le montant y avait une contrainte de finance publique mais bon c'est allé assez vite sur ces 20 milliards, c'est la moitié du rapport Gallois à peu près. Je sais pas si vous avez vu mais à l'époque il y avait quelques fuites dans la presse comme quoi Hollande allait baisser les charges. Il y avait eu un titre genre « Hollande va baisser de 40 milliards les charges » au *Monde* ou comme ça. Donc il va annoncer, c'est sûr, mais on sait pas très bien quoi. Pas trop de débat sur le montant donc, il fallait quelque chose de massif et de faisable. Et puis après on avait gros débat sur le ciblage. Donc là évidemment Montebourg

logique complètement industriel, il fallait des aides qui à terme toucheraient l'industrie, sachant que d'un point de vue légal on peut pas donner d'aides à l'industrie. C'est des normes européennes. Mais de façon complètement ironique et même incroyable, la Commission européenne elle-même à un moment est intervenue sur le ciblage, et comme ils sont complètement nuls, ils sont nuls à la Commission, ils se rendaient même pas compte qu'ils disaient des choses contraires au droit européen ! Bon nous chez Moscovici on était pas tellement sur cette ligne. Non pas qu'on aime pas l'industrie, bien au contraire, mais on pensait que c'était pas la meilleure façon de la servir, et de servir l'économie, que de faire des allègements de cotisation sur du travail qualifié, en gros sur des salaires intermédiaires. Ca nous paraissait complètement débile parce que de toute façon, ne serait-ce que si on met un tout petit peu, un tout petit peu de bouclage économique dans le raisonnement, on s'aperçoit que ça fait pas du tout plus de marge pour l'industrie, ça fait surtout plus de salaires pour les gens qui sont là parce que y a pas de... Le marché du travail à 2 fois le SMIC il est relativement efficace ! C'est-à-dire que au delà si les entreprises offrent un salaire plus élevé, les salariés vont faire jouer la concurrence, donc il y a peu de chances que les gains pour les entreprises concernées soient pérennes. Alors que si on fait des allègements de salaire au niveau du SMIC, là en revanche on fait rentrer des gens sur le marché du travail. Des gens moins qualifiés. Donc c'est sur que à l'impact ça va surtout toucher les secteurs avec les emplois les moins qualifiés mais *in fine* c'est favorable à l'industrie parce que ce qu'on constate c'est que l'industrie est très consommatrice de services etc. En fait, quand on arrive à faire rentrer des gens peu qualifiés, au niveau du SMIC, dans le marché du travail, ça a un effet désinflationniste et c'est justement cette désinflation qui va nous aider après à gagner en compétitivité cout vis-à-vis de l'Allemagne. C'est certainement pas en donnant des marges aux industries qui de toute façon n'en feront rien, n'investiront pas... Alors ça pourra sauver certaines de nos entreprises, toute façon il faut se débrouiller pour sauver un maximum d'entreprises industrielles, mais on pourrait aussi sauver, en faisant ça, des industries qui ne sont pas viables... Qui ne sont pas compétitives. Et donc en fait on ne règle pas le problème sous-jacent de compétitivité, en leur faisant chèque qui risque d'être seulement temporaire, et de se terminer au final seulement en versement de salaire. Donc bon ce débat c'est des joutes, ça monte parce que de suite quand 2 ministres sont pas d'accord ça prend des proportions très importantes alors que ça pourrait rester un débat de techniciens, non, de suite ça devient... En plus, les fédérations s'en mêlent ! Chacun y va de sa simulation, on sent vraiment que sur cette question du ciblage, enfin y a les gentils/les méchants, ça prend vraiment... Et les Français de base en ont strictement rien à foutre ! Mais dans le microcosme c'est central. Bon à la fin on a quand même gain de cause, on a un criblage plutôt bas salaires, mais à mon avis on allait beaucoup trop loin quand même. Bon du coup on perd un peu en efficacité.

Bon puis après le financement. Alors si on avait fait tout la TVA, ben là c'était comme Sarko donc ça n'allait pas. Le Président lui ça le dérangeait pas trop la TVA. Fallait pas que ce soit comme Sarko mais ça le dérangeait pas...

EP: L'Elysée est associé aux débats à ce moment là ? Comment ?

D: Bon en fait il y a... La vérité c'est que oui il y a ces tables rondes mais à la fin c'est quand même l'Elysée qui fait. C'est l'Elysée qui tranche et qui pilote. Donc il y a d'un point de vue, toute la phase amont, études, analyses, confrontation de modèles, d'hypothèses, de débat, se fait au niveau du premier ministre, avec des réunions hebdomadaires, moi à ce moment là je suis toujours à Matignon ou à l'Elysée, dans des réunions entre conseillers puis après avec les ministres. Donc ça nous occupe. Mais à la fin la décision elle est pas préparée dans cette enceinte, c'est vraiment préparé à l'Elysée. Et là c'est vrai que à la fin c'est le premier ministre qui porte la mesure mais c'est très largement piloté à l'Elysée, et Bercy a été très associé aussi. Mosco, le cabinet, puis une partie du Trésor aussi. C'est pas... C'est organisationnel, il n'y a pas un sens politique plus fort que ça, c'est vraiment organisationnel, c'est un peu un rapport de force, et une question de légitimité aussi... Vu les institutions qu'on a, le Président est quand même plus légitime à prendre des décisions qui vont avoir un impact fort sur...

Bon après financement donc je vous dis, TVA. Il y a des débats, tout le monde n'est pas d'accord. Ce qui a emporté la décision c'est le jeu sur les taux, parce que ça pouvait être présenté comme une mesure de simplification. Et donc ça marche bien, le Président aime bien. Ça rapporte 5-6 milliards, le compte n'y est pas mais ça fait un petit tiers du financement. Ensuite y a une idée qui flotte, et ça aussi je pense que c'est une conviction ancienne du président: il faut baisser les dépenses publiques. Il l'a pas trop dit pendant la campagne il se différenciait plutôt de Sarkozy en disant « on va pas faire d'austérité », mais au fond il est convaincu qu'il y a trop de dépenses publiques, Moscovici aussi d'ailleurs, et qu'on peut faire plus. Moi j'avoue que je suis pas fan de cette option mais mon avis a peu d'importance. Donc avec mon collègue Philippon on discute de ça. Baisse des dépenses. ce qui était une vraie différence avec Sarko puisque lui la TVA sociale c'était que de la TVA. Et puis parce que ça fait toujours bien, un peu de taxe environnementale, sans dire ce que c'est. Donc voilà on a tout, mais il reste un problème, on aimerait que ça se passe vite, on aimerait que les effets soient rapides, mais on a toujours cette contrainte budgétaire.

[« *amateurisme général d'équipes qui ont été éloignées du pouvoir pendant 10 ans* », Matignon qui annonce les mesures compétitivité le 6 novembre, jour de l'élection américaine. *Amateurisme d'équipes éloignées du pouvoir pendant 10 ans. Crise en plus. 3 semaines à mettre en place les équipes, autre erreur. Et après ça n'arrête pas jusqu'en décembre 2012.*] Bref, fin décembre on a épuisé les Français: on peut pas constamment leur parler de fiscalité, constamment leur parler de déficit, ça peut pas contribuer à remonter le moral des Français.

Donc la contrainte budgétaire, mais on annonce 20 milliards de baisse d'impôts, donc ça passe pas. Donc on trouve l'astuce du CICE qui permet d'avoir un effet dès 2013 mais un impact plus tardif sur les finances publiques. Et rétrospectivement c'est une usine à gaz, on aurait dû faire autrement. C'est compliqué, les entreprises s'en plaignent... Alors on arrive à faire une mesure à 20 milliards et on a tout le monde qui s'en plaint ! « C'est trop compliqué » etc. Donc là c'est vraiment, on se dit, « c'est pas possible », on arrive à un stade, on dépense 20 milliards et les gens sont pas contents...

Annexe 2: Entretien 2

EP: Peut-on commencer par revenir sur votre parcours ?

B.: Oui alors, j'ai passé 4 ans au Trésor où je me suis occupé de marchés un peu exotiques et de la négociation financière pour Copenhague à l'époque. Puis après j'ai fait 2 ans de marchés financiers plus classiques on va dire. Et parallèlement à ça je me suis engagé dans la campagne auprès en fait de, enfin ça se passe toujours comme ça j'imagine peu ou prou mais une de mes meilleures amies, Constance Rivière, qui est la conseillère culture ici, elle a rencontré P.Moscovici pendant son stage et après elle s'était rapprochée de lui. Pierre avait commencé à constituer en fait une espèce de groupe d'experts comme on dit, enfin experts c'est un bien grand mot pour dire des gens qui font des fiches quoi...

EP: Pendant la campagne ?

B.: Oui pendant la campagne. Enfin un peu avant même, en 2011. Et donc moi j'ai fait ça pendant la campagne auprès de Pierre donc qui était directeur de campagne de F.Hollande, et donc là en pratique j'étais dans la soute, je faisais des fiches, je faisais des argu', enfin des trucs assez classiques. En mai 2012 j'étais plutôt parti pour aller dans le privé, parce que j'avais pas particulièrement prévu d'aller en cabinet ministériel... Et puis Pierre Moscovici est arrivé donc à Bercy et là m'a proposé de le rejoindre et notamment pour m'occuper... Enfin au début voilà mon premier truc c'était de créer la Banque publique d'investissement. C'était mon premier dossier. Et puis je suis arrivé à l'Élysée en novembre 2013, donc à ce moment là c'était encore E.Macron qui était ici, Secrétaire général adjoint; et donc c'était deux mois et demi avant le Pacte. Avant l'annonce du Pacte.

EP: Lorsque vous arrivez à Bercy, la compétitivité est-elle d'emblée un enjeu pour le ministre ? F.Hollande s'était beaucoup opposé à N.Sarkozy sur ces questions pendant la campagne...

B.: Alors d'abord faut quand même lire exactement ce qu'il avait déclaré et ce qui était dans *Le Rêve français* ou même dans de textes avant, dans ce qu'il a pu écrire dans son bouquin qu'il avait fait avec Plenel. C'est vraiment intéressant de regarder ça. Moi il se trouve qu'avant d'arriver dans cette maison j'ai lu tout ce qu'il a écrit depuis 1985. Il y a des choses que j'avais déjà lues avant mais là j'ai tout lu d'un coup, puis en plus il y avait une dimension d'écriture un peu dans ce qu'on me demandait, on me demandait d'écrire des discours économiques donc je voulais voir un peu comment il écrivait davantage. Pendant la campagne je m'occupais absolument pas de ça, j'étais beaucoup plus technique. Et vous avez quand même un truc qui est assez frappant, vous avez une constance, y compris dans le bouquin qu'il fait avec Mosco au début des années 1990, sur ce thème là de la part du Président. C'est-à-dire, il y a un fil qui quand même est très ancien sur les thématiques de compétitivité et que en gros avant de distribuer il faut produire. Ce qui d'ailleurs est

un truc, là je m'exprime à titre perso, mais historiquement c'est un truc qui vous marque dans l'histoire du socialisme français. Donc ça c'est un fil qu'on voit très fortement, il suffit de le lire, on le voit vraiment beaucoup. Après pendant la campagne, y compris quand on lit le discours du Bourget, dans le détail, vous avez un accent quand même assez fort qui est mis sur les questions de compétitivité, d'abord sur la compétitivité on va dire... Parce que la compétitivité ça peut être plein de trucs différents ! Sur le hors coût, vous avez quand même beaucoup de choses qui sont là-dedans. La BPI, qui est le premier engagement de campagne, d'une certaine manière c'est de la compétitivité hors coût. C'est pas du coût du travail quoi, si on limite la compétitivité au coût du travail, ce qui évidemment est très réducteur. Donc dans les 60 engagements c'est quand même très présent, de ce point de vue là. Présent aussi le fait qu'il y avait un discours quand même assez fort sur la nécessité d'avoir des équilibres budgétaires cadrés etc. Donc je pense que l'argument qui consiste à dire « c'est un virage fondamental », « c'est un tournant stratégique majeur » sur les questions de compétitivité est infondé, en tout cas dans le fil de la construction de la pensée telle qu'elle s'est faite. Après quand on est arrivés, immédiatement à Bercy, on va dire que la première chose qu'on avait à faire c'était exécuter les engagements du candidat devenu président, donc c'est d'abord ça. Premier conseil des ministres vous avez une communication sur la BPI, ça va assez vite. Après le thème compét' émerge assez vite, et il émerge aussi assez rapidement parce qu'il y a non pas une prise de conscience de la réalité de la situation économique du pays, parce que quand on lit là aussi les discours de campagne il y a une forme de lucidité assez grande, par contre probablement, et le président l'a déjà dit lui-même d'ailleurs, la réalité des chiffres qu'on constate quand on arrive, ça a peut-être pas été assez exposé et assez dit. Néanmoins le rapport Gallois est un truc qui est assez vite mis en route...

EP: Mi-juillet oui.

B.: Oui ce qui fait un mois et demi à peu près d'exercice. Donc ça va quand même assez vite. Après la forme que ça prend, quelle forme on peut donner à cette politique de compétitivité, bah à ce moment là vous avez en gros... Enfin je pense pas que... Enfin y a pas de vision, y a pas d'idée parfaitement précise à ce moment là dans la tête des responsables politiques de « on va faire ça ça ça et ça ». C'est le rapport Gallois qui fait émerger puis après ils ont aussi ce qu'ils ont sur l'étagère, c'est-à-dire ce que leur fournit leur administration quoi. Et en gros la politique traditionnelle de Bercy, ça c'est un truc ancien et complètement transpartisan, le Trésor recommande, de manière très systématique depuis 15 ans, une baisse du coût du travail ciblé sur les bas salaires. Pour deux raisons, enfin pour une raison principale en fait, parce que c'est la même, parce que le constat empirique qui est aussi le constat de modélisation à partir de l'outil dont on dispose, qui est le merveilleux programme Mésange, fait que c'est l'outil qui est considéré comme le plus efficace en termes de diminution du chômage. Donc d'une certaine manière vous avez à un certain moment une rencontre qui se fait entre un discours assez ancien qui se fait sur la thématique produire avant de redistribuer, on va dire, un état de l'art administratif sur le sujet qui est quand même assez ancien, et le rapport Gallois qui fait émerger l'objet d'avantage dans le discours public, et qui cristallise à un

moment l'ensemble du paquet compétitivité. Qui n'est pas du tout que le CICE ! Parce que le rapport Gallois de mémoire c'était 35 mesures, on en a fait 34 à une ou deux près, voilà la cristallisation se fait à ce moment là. Sachant que le rapport Gallois ne préconisait pas le CICE !

EP: Le débat s'axe principalement autour de la baisse du coût du travail à ce moment là, alors que, quand bien même il aurait toujours défendu la thématique du « produire avant de redistribuer », François Hollande s'était fermement opposé à l'idée d'un cout du travail trop élevé pendant la campagne.

B.: Non mais c'était une question de méthode en fait ! Est-ce que en gros, politiquement et économiquement pertinent de taxer la consommation pour faire baisser le cout du travail. Non mais je veux dire, c'était le mix ! La TVA sociale c'était le problème, y avait pas que la question du coût du travail, j'ai plus forcément les expressions qu'il a eues à ce moment là, mais bon c'était la manière de le faire quoi. Je pense que c'était surtout la modalité de financement qui était l'angle principal de la critique. Qui d'ailleurs politiquement a un sens, et économiquement aussi mais bon on peut considérer que c'est pas une bonne idée de taxer la consommation dans un moment où vous êtes dans une phase d'ajustement budgétaire très fort, ça fait un double effet récessif. Puis après c'est aussi un constat un peu empirique, enfin en pratique à partir du moment où, et là je m'exprime plutôt à titre « d'économiste », vous avez un niveau du SMIC déterminé, qu'il est évidemment hors de question d'y toucher pour tout un tas de raisons, politiques, économiques, sociales... Mécaniquement, si vous voulez avoir une politique de compétitivité qui fonctionne il faut faire baisser le coût du travail, donc il faut aller le chercher dans les charges quoi. Il n'y a pas trop de choix. Donc l'idée du CICE elle vient de là, alors dans sa genèse... Bon d'abord il faut dire que c'est vraiment une idée du président de la République, ça pour le coup c'est vrai, je me souviens très bien de Mosco qui est revenu un jour en nous disant « il faut qu'on travaille sur tel truc, le Président a eu une idée ». Et qui pour le coup en termes de finances publiques et économiquement avait quand même plusieurs intérêts par rapport au modèle « baisse de charges »: il y avait un intérêt immédiat qui était qu'il y avait un effet de décalage dans le temps qui faisait... Parce que je rappelle qu'on était en phase d'ajustement budgétaire extrêmement lourd, quand on arrive y a 5% de déficit public, et en plus on arrive en milieu d'année ! Donc il faut quand même y aller. Donc y a un effet qui est un effet de décaissement à un an alors que ça a un effet en compta immédiat. Vous avez un effet de trésor potentiel avec le dispositif de préfinancement qu'on a mis en place, qui était un truc pas forcément très facile à faire, mais qui aujourd'hui marche encore très bien. C'est un truc qui crache 5 milliards, ce qui est énorme. Donc premier intérêt très clair c'est un an de décalage en enregistrant le bénéfice sur le coût du travail immédiatement. Deuxième intérêt c'est que à partir du moment où c'est un crédit d'impôt assis sur la masse salariale ça vous permet effectivement de faire baisser les charges très fortement au niveau du SMIC, à des endroits où vous avez en fait plus beaucoup de « place » de charges sociales à baisser. C'est à dire que au bout d'un moment en fait, vous arrivez à un truc où en fait y a plus grand chose, et maintenant entre CICE et pacte, y a quasiment plus rien. Alors y a l'UNEDIC, mais ça quand vous commencez à toucher aux baisses de

charges de l'UNEDIC c'est que vous commencez peu ou prou à nationaliser ou étatiser le régime d'assurance chômage, ce qui pose des questions assez fortes. Et puis vous avez tout un tas de charges qui restent au niveau du SMIC ou aux environs mais dans lesquelles vous pouvez pas taper de manière simple. Le CICE donc il avait aussi cet avantage là, il permettait une baisse du coût du travail assez massive, de manière technique on va dire « propre ». L'idée naît comme ça, et puis le mécanisme il est ensuite voté avec un amendement en loi de finance qui est voté tout de suite. Mais la genèse du truc c'est ça. Avec la présentation qui est faite par le premier ministre du paquet Gallois.

EP: Quel est votre rôle à vous à ce moment là ?

B.: Alors moi je raconte ce que j'ai vu parce que moi j'étais... Je m'étais occupé de tout un tas de trucs du paquet compétitivité Gallois mais pas le CICE. Le CICE c'était plutôt D. qui était le conseiller macro qui s'était occupé de ça, et puis les fiscalistes. Moi je l'ai vu en fonctionnement mais je suis pas à l'origine de sa conception du tout. Moi mon rôle en cabinet c'était... Typiquement c'est là qu'on a commencé à dire, je sais pas, qu'on allait créer une bourse pour les PME, enfin... Moi j'étais plutôt sur un autre paquet de mesures, la partie non coût du travail du rapport Gallois c'était plutôt mon job à ce moment là. C'est un processus classique. Vous prenez les mesures du rapport Gallois, vous voyez si elles sont faisables, comment et à quelle échéance puis ensuite vous faites prendre des arbitrages interministériels puis ensuite vous les mettez dans la machine quoi. Et sur le CICE par contre ce dont je me suis occupé particulièrement à ce moment là c'est du mécanisme de préfinancement. Parce que ça c'était vraiment un truc financier pur, et ça c'est mon job, d'être le financier de la maison, donc je m'en suis occupé. On a monté le truc, qui est pas quand même d'une... enfin le président de la CGPME de l'époque, Roubaud, avait dit que c'était le dispositif le plus simple depuis 1945, c'est un peu exagéré mais c'est vrai que c'est pas très compliqué. C'est une cession de créance en fait, assez bêtement. Mais ça nécessitait un peu d'ingénierie, de mettre la BPI en face, etc. Et de s'assurer que le truc est assez simple, et là le job qui est le vôtre en cabinet c'est de vous assurer que ce que les services vous remontent correspond à la vraie vie quoi. Donc on l'a fait tester. On a pris des chefs d'entreprise, on leur a fait remplir le machin et on leur a demandé s'ils comprenaient le truc quoi. On a vu que ça marchait pas sur certains trucs, alors on l'a refait. Bon, au final ça s'est plutôt bien passé.

EP: C'est cette contrainte financière qui explique le délais entre le CICE et le pacte de responsabilité ?

B.: Bah, c'est un élément oui c'est sûr. Alors après le CICE et le pacte c'est pas tout à fait la même chose... Encore une fois le CICE, c'est mon ministre qui avait dit ça à l'époque, « il est pas interdit d'être habile ». Donc ça permettait d'engranger... parce que ce que vous cherchez avec le CICE c'est deux trucs: c'est faire baisser le coût du travail pour augmenter le taux de marge pour susciter de la décision d'investissement et de l'embauche. Donc cet effet là mécaniquement vous l'avez à

partir du moment où c'est en compta. Et l'autre effet c'est évidemment un effet cash, ça met du cash dans les entreprises, mais ça à partir du moment où vous pouviez le pré-financer l'effet cash vous pouviez l'obtenir directement. Les grandes boîtes, typiquement Carrefour est un des premiers bénéficiaires du CICE, ils en ont strictement rien à foutre du préfinancement, ça les concerne pas, ils ont largement de quoi lever toute la trésorerie qu'ils veulent y compris sur le marché des capitaux. Donc c'est pour ça que le système était vraiment économiquement et financièrement intelligent. Mais c'est des politiques qui ne peuvent pas avoir d'effet dans l'année, c'est du moyen terme.

EP: Quelle serait du coup la différence, si ce n'est en termes d'ampleur, avec les politiques de baisse de charges qui ont été précédemment menées, par F.Fillon ou même E.Balladur si on remonte aux premières ?

B.: Bah c'est... Y a des différences. Typiquement, les baisses Fillon, c'est des trucs qui ont été mis en accompagnement à d'autres politiques sociales. Là c'était post-35h etc. Là le CICE ce qui le différencie c'est qu'il est seul quoi. Je veux dire il est pas lié à une autre politique, il vient pas en contrepartie ou en miroir ou voilà. C'est une politique à lui seul. Techniquement ça fonctionne pas comme une baisse de charges donc ça a des effets un peu différents. Tout le secteur non imposable à l'IS est sorti du CICE par exemple. Ce qui fait que vous sortez le secteur associatif par exemple, ce qui d'ailleurs est pas sans poser des questions politiques mais ça marche pas pareil. Après dans l'esprit proprement dit... Ben c'est une baisse du cout du travail. Alors avec une différence quand même assez forte par rapport aux autres modèles, c'est qu'il monte plus haut dans l'échelle des salaires. Donc on n'a pas cherché uniquement le volet « enrichissement de la croissance en emplois », court terme, en ciblant la baisse de charges sur les bas salaires, qui est le truc tradi, mais on a aussi donné un peu de perspective de moyen terme en montant sur l'échelle des salaires. Et ça c'est encore plus avec le pacte.

EP: Le fait que ça constitue une politique en soi explique aussi peut-être les réactions et les oppositions qu'il y a pu avoir à ces mesures...

B: Bah c'est la politique de l'offre. C'est vraiment entre guillemets là qu'il le théorise, c'est au moment de la conférence de presse de janvier... mais en même temps ça renvoie à un très vieux débat à gauche. Là pour le coup entre les deux gauches c'est un truc très classique. C'est vraiment une bagarre vieille comme le monde entre la première et la deuxième gauche. C'est pas étonnant qu'il y ait eu une opposition qui se soit manifestée ou que ça ait posé des questions. Après le moment où ça se cristallise de manière différente c'est à partir du moment où le Président dit « ma politique c'est une politique de l'offre », donc en fait il nomme, il le dit au moment où on bascule au pacte, qui englobe à la fois le CICE et qui rajoute d'autres choses. Et là pour le coup ça, oui, ça heurte le discours traditionnel de la politique de demande et la politique de redistribution. Qui d'ailleurs, quand on est en phase d'ajustement budgétaire assez fort, enfin on a le droit de l'avoir ce

débat, c'est pas interdit, mais le pacte c'est une dimension différente. C'est différent parce que, je trouve à ce moment là, le président théorise un peu quelque chose et pose des jalons sur tout le mandat. Parce que le pacte fondamentalement c'est ça, c'est 3 choses: 41 milliards de baisse de charges, à l'instant où on se parle on en a fait 33, 8 à faire, c'est 50 milliards d'euros de baisse de dépenses publiques, donc ça veut dire qu'on finance la politique de compétitivité par un ajustement budgétaire et la politique des dépenses publiques, ce qui est pas un truc qui est très assumé à ce moment là. Et sur les 50 aujourd'hui on en a fait 35, il en reste 15. Et puis c'est une politique « structurelle », même si le terme n'est pas utilisé et qu'il ne veut rien dire, avec en gros une augmentation de la concurrence sur les marchés de biens et services... Je la fais vraiment en termes purement économiques là, pas du tout politiques. Donc ça c'est la loi Macron. Et puis réformes sociales et marché du travail et là je dirais vous avez un fil de la loi Sapin 1, la loi Rebsamen jusqu'à la loi El Khomri maintenant. Et tout ça se déclinant sur 3 ans, le pacte c'est ça. Et un des trucs qui pour moi est une vraie rupture pour le coup, pas une rupture idéologique et politique mais une rupture dans la pratique de la politique économique dans ce pays; j'ai pas vraiment d'exemple comme ça où vous avez un plan triennal qui est annoncé et où chaque année on exécute un bout et on saute un haie et on continue à le faire un peu méthodiquement. Et ça je pense que c'est une force du truc.

EP: Vous avez changé de fonction à ce moment là... Quels acteurs interviennent dans l'élaboration du Pacte ?

B: Ben alors d'abord c'est vraiment une chose qui a été portée à titre personnel par Emmanuel, par Macron. C'est très vrai, pour l'avoir vu en interne. Avec les gens qui travaillaient ici à ce moment là, notamment Hervé Naerhuysen qui était le conseiller fiscal. Vous avez d'abord un travail interne, qui vient d'ici, on essaye de constituer des briques, qu'est-ce que ça pourrait être et autre. Et après l'annonce du pacte elle est très faite par le président, donc c'est un travail qui a été fait ici, avec des échanges avec Bercy mais c'est quand même principalement ici. Après l'exécution c'est les ministères mais l'élaboration c'est vraiment ici. Et c'est vraiment quelque chose qui a été porté par Emmanuel. En tout cas pour les petites mains. Après c'est les patrons qui décident sur ce genre de choses et qui sont à l'initiative eux-mêmes, et c'était le truc du président, mais c'est beaucoup Emmanuel qui l'a mis en musique, jusqu'à la manière dont ça a été écrit et donc le président s'est exprimé dessus. Mais ça c'est un fonctionnement institutionnel assez classique: l'Elysée prend une initiative, la prépare avec les acteurs concernés, le président l'annonce et ensuite l'exécution incombe au gouvernement et aux ministères. Et nous notre boulot c'est aussi de nous assurer que c'est exécuté.

EP: En termes économiques je comprends bien, mais maintenant si on en parle en termes plus politiques, qu'est-ce qui explique selon vous l'année de décalage entre la mise en oeuvre du CICE et le Pacte de Responsabilité ?

B: Ben le Pacte d'abord il va plus loin, le CICE moi je le vois vraiment comme une étape, c'est-à-dire voilà l'étape du point de vue économique, l'étape bas salaires, et le pacte après il monte beaucoup plus, donc là il y a une dimension compétitivité moyen terme qui est plus fortement affirmée. Une dimension de comparaison vis-à-vis des autres aussi, c'est pour ça qu'il y a une dimension beaucoup plus fiscale. En février c'est le moment où on lance le, enfin où le président met très haut les enjeux d'attractivité, juste un mois après le pacte, juste un mois après aussi ça c'est pas innocent ça veut dire qu'on adresse un signal à l'étranger. Après, le délai je pense qu'il y a aussi un délai de conception, et puis après le Président décide de ramasser tout ce qui a été fait et de le présenter dans ses vœux de décembre et ensuite au moment de la conférence de presse. Mais là c'est une question de cristallisation de moment politique, qu'il a senti lui, j'ai même pas d'explication particulière. Y a un moment il a senti cette politique là qui avait déjà été pleinement engagée, c'est pour ça qu'on peut pas dire que le pacte est vraiment un virage, le CICE est là avant, donc la continuité est quand même très forte. Mais il y a une affirmation, il y a une mise en cohérence. Et puis un paquet un peu global qui est présenté. C'est aussi une question de dynamique. Ça donne de la dynamique après un an et demi de mandat.

EP: C'est une politique qui a suscité beaucoup d'oppositions, notamment dans la majorité parlementaire. Vous avez eu des liens avec les parlementaires à ce moment là ?

B: Oui le lien avec la majo' il se fait aussi beaucoup à Matignon, mais de toute façon ça s'est vu assez vite, c'est beaucoup une question de diagnostic et d'appréciation de la situation. Est-ce que à ce moment là, d'ailleurs la question se pose encore aujourd'hui, est-ce que fondamentalement le problème de la France, là il faut prendre une dimension un tout petit peu supérieure pour répondre à la question, c'était un sujet de demande ? Au niveau national moi j'en suis pas du tout convaincu. Et je continue à pas en être convaincu. Enfin aujourd'hui vous avez le pouvoir d'achat et la conso qui ont connu leur augmentation la plus forte depuis 10 ans ! Alors c'est lié à des tas de facteurs externes, on est d'accord, mais en pratique vous pouvez pas dire qu'il y avait un déficit massif de demande, et la meilleure preuve quand même c'est que dès que vous avez une augmentation assez forte du pouvoir d'achat ou de la consommation, comme c'est le cas en ce moment, vous avez quand même une fuite vers les importations qui est juste très forte. Même si la machine à exportation a redémarré l'année dernière, néanmoins vous avez quand même une augmentation des importations dans les 6 derniers mois qui est quand même substantielle. Ça c'est quand même la preuve d'une certaine manière que quand il y a augmentation de la demande, quand il y a un appareil productif qui est pas capable de suivre, soit parce qu'il est mal positionné en termes de compétitivité coût, soit parce qu'il est mal positionné, pas à la bonne gamme ou tous ces trucs, ben ça marche pas quoi. C'est une politique qui produit pas de croissance, enfin qui en produit pour partie mais qui en produit moins que si vous avez mis votre appareil productif à niveau. Donc à partir de ce moment là, et ça c'est vraiment une question de diagnostic, c'est est-ce qu'il y a un problème de compétitivité de fond ou est-ce qu'il y a un problème de demande; et est-ce que à ce moment là, quand le pacte commence, le fait que l'investissement des entreprises soit complètement

flat c'est lié au fait qu'il n'y ait pas de demande ou si c'est lié à un problème qu'ils n'ont pas les capacités de faire ? c'est toujours un peu les deux. Le problème c'est que... C'est pas uniquement une politique de l'offre qu'a fait le Président, c'est faux ça, la meilleure preuve c'est qu'il n'y a pas eu de politique d'austérité au sens strict. Il y a eu une politique d'ajustement budgétaire assez fort mais qui a quand même très rapidement posé sur la baisse des dépenses publiques. Pas la première année parce que la première année c'est une baisse des prélèvements obligatoires, très claire, assumée; liée aussi au fait que quand vous arrivez en juillet vous êtes obligé de faire des choses qui rapportent beaucoup, donc les PO. Mais c'est quand même, c'est difficile de dire qu'il n'y a pas eu de politique de demande du tout, le RSA commence à augmenter à ce moment là, la loi consommation portée par B.Hamon est un truc qui, ce qui est assez amusant parce que c'est porté par quelqu'un.... Enfin la loi conso et la loi Macron, c'est les mêmes ! Ca le ferait hurler mais c'est exactement le même combat, c'est la lutte contre la rente mais fondamentalement c'est plus de concurrence pour faire baisser les prix dans tout un tas de secteurs...

EP: Oui mais le discours n'a pas été le même sur ces deux lois...

B: Oui ok c'est une question de discours mais je veux dire en pratique vous avez... De toute façon il faut toujours se méfier des trucs qu'ils disent « il faut faire une politique de l'offre » ou « il faut faire une politique de la demande »... C'est pas aussi monolithique. On peut pas dire qu'il y a eu qu'une politique de l'offre, c'est pas vrai. Par contre qu'il y ait eu un accent fortement mis sur la compétitivité c'est que à un moment en termes de diagnostic on considérait que le pays avait un problème de demande majeur ou bien un problème compét' quoi. Et d'ailleurs la suite de la politique, après le pacte, ben on essaye de faire baisser la dépense publique et le taux de prélèvements obligatoires. Et on y arrive un peu en 2015, et ça pour le coup c'est de la demande.

EP: Les diagnostics sur l'économie on en entend beaucoup dans l'espace public, et parfois des diagnostics très contradictoires... Comment faites-vous le tri ?

B: Alors c'est les deux, y a de tout. Le matériau premier de l'exécutif c'est quand même de travailler avec ce que lui donne son administration. Donc ça c'est les analyses notamment émanant du Trésor, qui sont quand même une magnifique machine à produire de l'analyse. Et puis après vous avez donc, enfin ça on va dire c'est la matière première, ensuite vous avez les avis... Ouais les think tanks ça compte, en tout cas ça donne un contrepoint important, comme vous avez travaillé là-dessus... Moi je vois le patron de Montaigne et le patron de Terra Nova une fois par mois à peu près. Donc voilà on entend... Puis après à un moment il faut dire ce qui est: poser un diagnostic c'est aussi un acte politique, enfin je veux dire c'est aussi un choix. Moi je méfie énormément de gens qui disent avoir la « vérité » en matière économique, c'est une connerie absolue. L'économie c'est vraiment une science sociale, dans toute sa splendeur, donc je me méfie beaucoup des mathématiques économiques et à un moment le « consensus » économique sur un sujet, là pour le coup pour raisonner en termes tout à fait marxistes, il reflète quand même le rapport de force à un

moment donné. Traditionnellement que ce soit l'idéologie mainstream ou autre, ça correspond à un rapport de force social donné. Poser un diagnostic économique c'est prendre parti. C'est pas aussi... je veux dire voilà si moi je crois absolument pas au fait de dire y a la vérité et donc il n'y a qu'une seule politique, ce discours là je le trouve complètement insupportable, et il est faux.

EP: Et pourtant il est omniprésent.

B: Oui oui mais ce débat il existe et il est légitime et il faut l'avoir. Mais après le matériau de base donc c'est l'administration, le rôle des think tanks est important, le parlement joue un rôle essentiel, pas seulement dans sa fonction de débat mais aussi dans sa fonction de production d'analyse. Les députés et sénateurs mènent un travail propre qui est vraiment important. Puis après vous avez un travail des organismes pseudo-indépendants ou en lien avec la sphère... Voilà le conseil d'analyse économique ou France Stratégie maintenant sont des objets qui produisent de l'analyse aussi qui est utile. Après c'est toujours très compliqué de dire si c'est une analyse qui est produite au service d'une idée prédéfinie ou si c'est l'analyse en question qui aboutit à produire l'idée en question. Enfin je veux dire il y a une part d'instrumentalisation toujours. Ca c'est mécanique dans tout processus de production intellectuel d'ailleurs. Donc c'est assez composite... Après sur des trucs comme la loi Macron, assez intéressant parce qu'il y a eu une loi Montebourg d'ailleurs au tout début de la loi, on avait commencé à préparer un plan pouvoir d'achat... Tôt dans le mandat, moi je m'occupais de ça quand j'étais chez Mosco. Y a eu d'autres priorités donc ça a été fait plus tard mais le matériau de base c'était quand même tout le travail qui avait été fait pendant des années par le Trésor ou la DGCTRF sur « y a un problème de concurrence dans tel ou tel marché », ça s'est adossé à un travail de fond très présent. Pour la loi Macron y a un truc qui a joué aussi c'est l'autorité de la concurrence. Qui a rendu énormément d'avis, qui a beaucoup éclairé les choix qui ont été fait.

EP: Sur la compétitivité, j'imagine qu'on ne se découvre pas un problème de compétitivité en 2012, vous pensez donc que c'est parce que les candidats ont politiquement choisi d'investir ce sujet là ?

B: Oui enfin c'est aussi une réalité ! C'est à un moment, vous êtes post-crise, et vous faites le constat que vous retrouvez pas un niveau de croissance qui préexistait à celui de la crise, que les problèmes se sont accumulés dans l'intervalle, donc qu'il faut mener une politique économique un peu de fond quoi.

EP: Quelle place joue l'Europe dans tout ça ?

B: Ah ben justement dans le débat européen pour le coup on a totalement assumé le fait que ce dont l'Europe avait besoin c'est une politique de demande. On avait besoin que le mix économique et politique ne correspondait pas à ce dont l'Europe avait besoin, que l'Europe avait plutôt besoin de relance. Mais qu'il fallait qu'elle soit faite par des pays qui étaient plutôt en excédent et pas des

pays qui avaient besoin de s'ajuster, ce qui était notre cas. Ça c'est un débat qu'on a porté assez fortement. Que la BCE, même si elle est totalement indépendante, est quand même sensible aux arguments des uns et des autres et je pense que ça a abouti... C'est leur responsabilité mais nous on a quand même porté très très fort le fait qu'on pensait que la politique monétaire avait un rôle très très important à jouer pour donner de l'air, ça je pense que c'est un vrai succès. Après je pense que sur l'équilibre économique européen y a un vrai effort d'investissement qui apparaît avec le plan Juncker, est-ce qu'il est à l'équilibre ou pas ça c'est une vraie question. Et après a été obtenu par la force un rythme d'ajustement qui était moins contraignant que celui qu'on aurait pu imaginer. Après est-ce qu'il y a eu un réajustement totale de la politique économique européenne qu'on portait, ça c'est plus discutable. Et ce débat là on l'a porté... C'est pour ça je veux dire il y a vraiment pas de dogmatisme sur la position de l'exécutif, est-ce qu'il faut une politique d'offre ou de demande, y a vraiment pas de dogmatisme... En Europe on a dit « mais évidemment qu'il y a un besoin d'une politique de demande très puissante ».

EP: D'abord la réalité et ensuite la théorie en fait ?

B: Oui, oui, je pense que oui. C'est assez pragmatique en fait. Et pragmatique ça veut pas forcément dire social-trade, là je m'exprime à titre personnel, c'est un truc qu'avait écrit mon ministre sans son bouquin, il avait écrit « c'est l'honneur d'un gouvernement socialiste d'avoir fait le CICE ».

EP: Mais s'il n'y a que des réalités économiques auxquelles il faut répondre, est-ce que ça n'évince pas toute possibilité de débat politique sur le sujet ?

B: Mais non, je pense pas. Moi je crois pas du tout, et d'ailleurs le Président le dit toujours comme ça: y a pas qu'un choix. C'est pas vrai de dire « vous avez un choix unique », « y a qu'une politique ». Personne ne dit ça et personne ne l'a jamais dit. C'est un choix, qu'on peut discuter, qui peut faire débat, mais c'est un vrai choix. C'est pas se rallier à une espèce de consensus « tout le monde dit ça donc », c'est un vrai choix. Donc à un moment on considère que la situation est telle que, si on veut à un moment que la machine redémarre, on estime que la meilleure manière de faire c'est celle là. C'est un choix.

EP: On a beaucoup parlé des relations que la majorité entretenait avec le patronat, quels sont les liens entre les deux ?

B: Ce qui est certain c'est que les organisation patronales quand vous concevez ce type de politique sont consultées, vous discutez avec. Mais c'est très classique ! Je veux dire, de toute façon comme l'objectif c'est pas de faire le bonheur des gens contre leur volonté, il faut quand même avoir une vague idée de ce qui correspond aux attentes de leurs mandants. Après est-ce que le pacte correspondait à ce que demandait le patronat... Non, je pense pas, je pense vraiment pas.

EP: J'avais rencontré le « chef économiste » de l'Afep qui s'était dit très content des mesures adoptées par le gouvernement, il estimait qu'il avait « pris conscience des réalités »...

B: Oui non mais ça ok mais si vous regardez les revendications de l'Afep c'est pas du tout ça ! Si vous regardez leurs revendications traditionnelles, au-delà du truc « il faut une politique de compétitivité », bon ça à la limite c'est génial mais le premier truc que défend l'Afep c'est la baisser de l'IS ! On en fait un bout mais c'est pas l'essentiel de ce qu'on fait. Alors qu'il y ait eu de la discussion avec des représentants du monde patronal, pour calibrer... Alors est-ce que c'est nouveau ? Je peux pas vous dire j'ai pas le recul. Mais ça me paraît... Enfin, effectivement il y a eu des discussions, j'ai envie de vous dire, heureusement ! Enfin ça me paraît normal, comme il y en a eu avec des organisation syndicales. Comme il y a eu des discussions avec la CFDT quoi, et c'est tout à fait normal. Enfin... Y compris d'ailleurs parce que, c'est normal que les pouvoirs publics aient ce type de dialogues là. Donc après le degré de proximité ou autre, très honnêtement... D'abord j'ai pas le recul pour ça, mais franchement c'est vraiment pas le sentiment que j'ai. Il y a un processus de discussion consultation normal, voilà. J'ai pas de point de comparaison. Mais je pense que c'était le bon dosage. Parler aux uns et aux autres, et puis après est-ce que ça correspondait aux desiderata des uns et des autres ? Non, je pense pas. Enfin en tout cas c'était pas ce qu'ils demandaient exactement.

EP: Est-ce que vous comprenez les reproches qui sont adressés au gouvernement sur une « trahison des idées de la gauche » ?

B: Alors ça j'en sais rien. Je peux pas vous répondre. J'en sais vraiment rien. Moi ce qui me frappe comme je vous disais c'est la continuité dans ce que F.Hollande a dit, porté, écrit et ce qu'il a fait. Et qui remonte, vraiment. C'est assez saisissant, même l'idée de pacte on le retrouve vraiment très fortement, même dans son livre d'entretien avec Plenel. C'est quelque chose moi qui me semble très profond.

EP: Pourtant le ressenti de l'électorat est, ou semble, très différent.

B: Ce que je trouve très bizarre en fait, même dans ce discours là... Parce que à la limite la question qu'on peut se poser c'est exactement quand on dit « on va taxer les entreprises », mais à la fin de la journée c'est pas les « entreprises », c'est les ménages qui payent, en vrai. Non mais voilà. Un vrai discours traditionnel ce serait beaucoup plus de savoir qui a la propriété du capital, ce discours là il serait beaucoup plus intéressant d'ailleurs. Après mais ça c'est un avis totalement perso, mais la politique c'est aussi mettre des mots, et une question que je me pose vraiment c'est que je pense que c'est une question de vocabulaire. Non mais parce que c'est très profond le fait de nommer les choses. Et je pense qu'à un moment il y a des mots qui sont très historiquement ancrés dans le vocabulaire de la 2e gauche... Vous lisez le discours d'investiture de Rocard, très beau discours, il est plein de choses comme ça. Ces mots là d'une certaine manière qui aujourd'hui seraient

considérés comme de la trahison par certains. Mais je pense qu'il y a quelque chose de cet ordre là, qui est du très profondément symbolique. Et que les mots qui sont employés à ce moment là, au moment de la conférence de presse, entraînent pas dans assez dans le sociolecte historique d'une partie de la majorité et c'est cet effet de perception là qui est très fort.

EP: Et quelle place pensez vous que le discours économique a aujourd'hui dans le discours politique ?

B: Le fait que ce soit techno et tout ? Oui c'est sûr. Après y a de truc très personnels aussi mais le Président est quelqu'un par exemple qui connaît, depuis Giscard, qui connaît le mieux les questions économiques. Il a vraiment une grosse connaissance de... Il est très fort en fiscalité, il a vraiment une compréhension très profonde de comment ça marche. Alors pour Sarko je sais pas mais apparemment c'était pas trop de cas de Chirac, et vraiment pas le cas de Mitterrand qui méprisait ça au plus au point, il suffit de lire le Verbatim de Jacques Attali pour s'en rendre compte. Donc il a une appétence assez naturel aussi à utiliser un vocabulaire de cette nature. Après c'est probablement aussi de la faute des entourages qui sont aussi parfois techniques, qui ont tendance même en essayant de faire attention, voilà ces mots là reviennent. Mais c'est vrai c'est une vraie question: pourquoi brusquement ce vocabulaire là est venu saturer le discours ? Mais c'est personnel mais je pense que le fait économique en fait s'impose et s'est imposé de plus en plus. C'est-à-dire que c'est le truc de de Gaulle, « l'intendance suivra », c'est ce truc là qui est resté très ancré en fait. Voilà, l'économie ça suit, ça suit l'affirmation de la volonté politique, et l'affirmation de la volonté politique suffit en fait. C'est un des grands principes de François Mitterrand, le politique prime. Absolument. Ce dont je reste aussi assez persuadé. Mais par contre le rattrapage par le fait économique a abouti a un rééquilibrage dans le discours auquel je pense en France on n'est pas assez habitué. Et ça oui je pense que ça crée un petit effet de choc. Mais c'est notre faute aussi hein, c'est aussi la faute des entourages qui sont trop techno, trop techniques, qui arrivent pas à expliquer ça simplement.

EP: Ça se manifeste dans votre quotidien, dans les décisions prises etc, cette prédominance de la sphère économique ?

B: Je serais bien incapable de vous dire... Le Président a quand même un champ régalien qui lui est propre et qu'il occupe beaucoup donc je sais pas... Mais après ça se voit institutionnellement un truc très flagrant c'est le poids de Bercy, qui est en même... Ça déséquilibre pas la machine mais ça se voit quand même dans l'administration, enfin en tout cas je trouve que ça se voit beaucoup. Bercy a un poids... En gros vous avez deux ministères, enfin je parle pas des régaliens mais en interne, Bercy, même dans la manière dont il est structuré est en situation de traiter toutes les politiques publiques. Au budget par exemple vous avez deux gars qui font du logement, deux gars qui font du logement au Trésor, face à un ministère du logement, ce qui fait qu'à l'intérieur de Bercy vous avez quasiment une duplication des politiques sectorielles qui sont organisés, ce qui fait

que la machine a la capacité de donner son avis sur à peu près tout ce qui relève du national. Oui tout.

EP: Et ça c'est nouveau, ça a toujours été le cas ?...

B: Je pense que c'est le cas depuis ouais post-Bérégovoy. Mais bon mais ça devait être le cas avant, c'est justement l'histoire de Mitterrand qui quand l'architecture de Bercy a été décidé ne voulait pas une tour parce ça aurait montré la superbe de Bercy qui aurait écrasé... Donc voilà il a préféré un truc plat. Mais ouais ça se voit beaucoup moi je trouve. Et vous avez des directions qui ont une puissance de feu incroyable dans le paysage administratif. C'est un endroit qui produit beaucoup d'expertises, qui sont très légitimes, qui ont un poids très important dans la machine. Mais c'est vrai ce que vous dites, cette saturation du discours par le fait économique. C'est vrai. Mais vous trouverez pas un discours du Président qui vous dit « on n'a pas le choix », ça j'en suis sûr. Mais vous avez raison, c'est ambiant. Mais je suis vraiment convaincu que le discours économique ambiant est le résultat d'un rapport de force. Et ce qui est intéressant c'est que en ce moment y a un discours mainstream post-80, washingtonien, mais l'étape d'après s'est pas cristallisée totalement, vous avez pas un truc aussi consensuel que ça qui se balade dans tout le... Enfin quand on le regarde dans le détail il est extrêmement divers, vraiment.

EP: Quels économistes ont travaillé avec vous pendant la campagne ?

B: Ben y en avait beaucoup autour d'Emmanuel Macron. G.Cette notamment qui était bien connu. Le groupe de la Rotonde quoi. Puis vous aviez Sandrine Duchêne, qui a été ici pendant un certain temps et qui est une économiste Insee au début et qui était très proche du président, et qui est une économiste de très haut niveau. Mais après le premier cercle « économiste » de sa campagne qui est arrivé ici c'était Emmanuel Macron, Sandrine Duchêne et Hervé Naerhuysen.

[Discussion sur mes études à l'ENS puis sur l'ENA]

B: Non mais à l'ENA on fait pas d'éco ! Enfin si on en fait mais moi j'ai appris plus sur le tas et puis au Trésor en fait, qui sont très mainstream d'ailleurs ! Il faut faire très gaffe, c'est une école de pensée très carré.

[Fin de l'enregistrement]