



Centre européen
de sociologie
et de science politique



Working Papers

**La domestication du pouvoir.
Etude comparée des agendas de Michel Debré
et Georges Pompidou à Matignon**

par Delphine DULONG

*n°1
mars 2015*



La domestication du pouvoir

Etude comparée des agendas de Michel Debré et Georges Pompidou à Matignon¹

Delphine Dulong

RESUME

Ce working paper s'inscrit dans une recherche en cours sur la construction sociale d'un rôle politique aussi majeur que méconnu : celui du Premier ministre sous la Ve République. Afin de rester au plus des pratiques, on s'est penché sur la gestion du temps par ceux qui l'endossent, i.e. leur rapport au temps et leur emploi du temps. Cette approche permet tout d'abord, via le recueil de témoignages, d'éclairer les conditions pratiques d'exercice du rôle et par là de mieux comprendre pourquoi le pouvoir isole et incite à brouiller les frontières privé/public. Cette approche permet ensuite, via une objectivation statistique des agendas des deux premiers hôtes de Matignon (M. Debré et G. Pompidou), de préciser comment se sont opérées la division du travail au sein du pouvoir exécutif et la concentration de l'autorité.

Mots-clés : Ve République, Premier ministre, emploi du temps, rapport au poste, présidentialisation.

ABSTRACT

This working paper is part of an ongoing research on the social construction of a major political role relatively unknown : the Prime Minister under the Fifth Republic. To grasp practices, we looked at how those who endorsed this role managed their time (their relationship to time and schedule). This approach allows first, through the collection of testimonials, to enlighten the practical conditions of exercising the role and thereby better understand why the power isolates and encourages to blur the boundary between private and public matters. Via a statistical objectivization of the agendas of the first two guests of Matignon (Debre and Pompidou), it then permits to specify how the division of labor within the executive power and the concentration of authority have taken place.

Keywords: Fifth Republic, political role of, Prime Minister, schedule, presidentialization.

Curieusement, on ne sait pas grand chose sur le Premier ministre en France. Placée au second rang du protocole, cette institution ne fait guère l'objet de travaux universitaires². Ce vide scientifique n'est cependant pas qu'un défaut de

¹. Communication présentée au 12^e congrès de l' AFSP dans la section thématique n° 10 « Sociologie politique des agendas. Emploi du temps, activité quotidienne des acteurs politiques et gouvernement des territoires », Paris, juillet 2013.

². On ne dénombre effet que quatre articles en science politique sur le Premier ministre : Damamme 1992 ; Matonti 2005 ; Dulong 2008 et 2013. Il existe d'autres travaux universitaires sur le Premier ministre mais ils sont produits par des juristes avec une visée principalement pédagogique : cf. Carcassonne 1994 ; Claisse 1972 ; Langlois Meurine 1965 ; Massot 1979.

connaissances. Il renvoie plus largement à un « défaut » d’objectivation qui rend ce rôle politique particulièrement flou. Ce « défaut » est d’abord lié à la compétence très générale du Premier ministre. Tout passe par Matignon et, comme le dit significativement Etienne Burin des Rozières (1977), le Premier ministre participe à la conception. Il organise la préparation. Il dirige l’exécution de toutes les politiques de la nation. Ce manque d’objectivation tient ensuite à la faible codification juridique du poste. La constitution ne consacre en effet que 4 articles au Gouvernement (contre 15 pour le Président), dont 2 seulement au Premier ministre. Elle opère de plus un partage ambiguë des tâches entre Matignon et l’Elysée³ qui a deux conséquences importantes : d’une part, la division du travail au sein du pouvoir exécutif, partant la définition des rôles respectifs du Premier ministre et du Président, sont largement interdépendantes ; d’autre part, cette délimitation repose moins sur le droit que sur la pratique des acteurs qui endossent ces rôles. Elle est donc potentiellement variable d’une configuration à une autre. Ce défaut d’objectivation tient enfin à la position structurelle qu’occupe le Premier ministre dans le champ du pouvoir politique. Rôle pivot dont dépend pour partie la prééminence du Président de la République⁴, le Premier ministre occupe en effet une position de dominant dominé : bien qu’il soit le chef du gouvernement, il n’est pas le chef – unique – du pouvoir exécutif ni de la majorité⁵. Cette position le place alors en situation de *double bind* permanent puisque, en dehors des périodes de cohabitation, il doit se comporter en chef du gouvernement sans apparaître comme le chef du pouvoir exécutif⁶. Elle le met aussi dans une grande insécurité dans la mesure où son autorité ne peut s’affirmer publiquement que dans les limites du respect de la prééminence présidentielle⁷. L’autorité du Premier ministre, du coup, est régulièrement contestée, à commencer par les membres de son gouvernement et de la majorité. Bien plus, elle est fréquemment remise en jeu. Car ce dernier étant à la fois responsable devant l’Assemblée nationale et le Président, sa légitimité repose sur un double circuit électoral – les élections législatives et l’élection présidentielle – longtemps marqué par son arhythmie en raison de la durée respective du mandat parlementaire (5 ans) et présidentiel (7 ans jusqu’en 2000)⁸.

³. Le Premier ministre dirige l’action du gouvernement (art. 21), lequel détermine et conduit la politique de la nation (art. 20), mais c’est le Président de la République qui préside néanmoins le conseil des Ministres (article 9). De même, si le Premier ministre dispose de la force armée (article 20), le Président est le chef des armées (article 15) ; il exerce le pouvoir réglementaire et nomme aux emplois civils et militaires (article 21) mais partage cette prérogative avec le Président (art.13), etc.

⁴. Comme le souligne en effet M. Duverger (1959) dès le début de la Ve République, « si le Président de la République gouverne, le Premier ministre est réduit à l’impuissance ; si le Premier ministre gouverne, le Président de la République s’efface».

⁵. On a pu montrer que cette ambiguïté se vérifie dans le genre « neutre » et variable de ce rôle politique. Cf. Dulong 2013).

⁶. Sur ce point, voir Dammame 1992.

⁷. Le Premier ministre n’a d’ailleurs pas eu de service de communication propre pendant longtemps et, jusqu’à la nomination de Chaban-Delmas à Matignon, la règle tacitement respectée par tous était « que Matignon ne se mette pas en valeur » (cf. Michel Jobert, *Mémoires d’avenir*, Paris, Grasset, 1974).

⁸. Olivier Duhamel (2000) en a tiré une équation provocatrice : « 7 + 5 = 3 ». Autrement dit, la combinaison du septennat présidentiel et du quinquennat parlementaire conduirait à une durée de vie de 3 ans en moyenne pour les gouvernements de la Ve République. Dans la pratique, c’est même

Au flou qui entoure la définition de ce rôle s'ajoute en outre la faible objectivation juridique du travail gouvernemental. Le Premier ministre ne peut guère en effet s'appuyer sur un stock de connaissances stabilisées pour coordonner l'action du gouvernement. Il peut certes compter sur le Secrétariat Général du Gouvernement qui est en quelque sorte la mémoire du gouvernement⁹. Il peut également s'appuyer sur les règles du protocole ou certaines routines institutionnelles qui se sont mises en place avec le temps – le Conseil des ministres le mercredi, la division du travail entre chef de cabinet et directeur de cabinet, etc. Mais l'organisation du travail gouvernemental n'est pas plus figée dans le marbre du droit que le rôle de Premier ministre¹⁰. Il n'y a pas, en effet, de règlement intérieur des travaux du gouvernement comme celui qui avait été adopté en 1947. Le nombre de ministères n'est pas prédéterminé, puisque la décision relève du pouvoir réglementaire tout comme les attributions des ministères, lesquelles sont d'ailleurs souvent floues et imprécises dans la mesure elles sont potentiellement sources de conflits¹¹. Et si la composition des cabinets ministériels est l'objet de plusieurs textes législatifs, celle du cabinet du Premier ministre leur échappe (cf. décret du 28 juillet, modifié le 21 août 1951 et le 11 mai 1954). Par conséquent, le travail gouvernemental repose sur la personne même du Premier ministre qui en décide librement dans les limites que lui imposent bien sûr le Président et les contraintes partisans.

C'est dire si « le sujet se prête mal aux développements théoriques » (Fournier 1987, p. 13). Ce n'est pas un hasard, d'ailleurs, si l'essentiel des connaissances que nous avons sur le Premier ministre sont des biographies d'acteurs ayant exercé cette fonction, souvent plus apologétiques que scientifiques. Toute ambition théorique n'est cependant pas vaine sur cette institution. Il est en effet possible de monter en généralité dès lors que l'on considère que le flou qui l'entoure n'est pas un problème mais une *condition* d'exercice de ce rôle qui nécessite une approche comparative combinant méthodes qualitatives et quantitatives.

un petit peu moins, en raison de dissolutions de l'Assemblée nationale, de la démission ou du décès d'un président de la République. Et encore, c'est sans compter les nombreux remaniements ministériels qui, comme le note J. Fournier (1987), masquent en fait l'instabilité gouvernementale

⁹. Celui-ci supplée en tout cas à la doctrine juridique. A défaut de règlement intérieur, le SGG a ainsi élaboré en 1985 un « dossier du travail du gouvernement » qui comporte une série de fiches sur son fonctionnement concret – le Conseil des ministres, son ordre du jour et le suivi des décisions, les réunions interministérielles d'arbitrage, les procédures législatives et réglementaires, etc. Mais ce document, qui n'a jamais été validé en Conseil des ministres, n'est pas régulièrement mis à jour. Sur cet institution administrative, cf. Py (1978) et *La documentation française* 1985.

¹⁰. Par exemple, entre 1961 et 1986, le nombre de comités interministériels permanents n'a pas cessé de changer d'une année sur l'autre à 4 exceptions près. Sur cette faible routinisation du travail gouvernemental, cf. Fournier 1987. Sur ce point, voir aussi Colin 1963 ; Abrial 1967 ; Secrétariat général du Gouvernement 1972 ; Long 1981 ; de Baecque & Quermonne 1982 ; *Dossier du travail gouvernemental* 1993.

¹¹. Dans son rapport de 1985 « Structures gouvernementales et organisation administrative », le Conseil d'Etat critique en effet le flou et l'imprécision des formules souvent utilisées dans les décrets d'attribution et de délégation des ministères, ainsi que la pratique courante du renvoi à des textes antérieurs qui oblige à remonter parfois fort loin dans la chaîne des décrets pour trouver celui qui définit concrètement les compétences du ministre.

On voudrait ainsi montrer dans cette communication qu'une étude comparée des agendas des deux premiers hôtes de Matignon permet de proposer des développements théoriques sur au moins deux points. Premièrement, en incitant le chercheur à prêter une attention particulière au problème prosaïque mais néanmoins crucial qu'est la gestion du temps, ce type d'enquête éclaire de manière inédite, quasi anthropologique, certaines conditions d'exercice du pouvoir politique sous la Ve République (1). Combiné à une objectivation statistique de l'emploi du temps de M. Debré et G. Pompidou, l'étude des agendas permet en second lieu de préciser le contenu d'un poste aux contours flous et, par là, de saisir certaines conditions de l'autorité présidentielle comme du Premier ministre sous la Ve République (2).

Note sur les sources et méthodes

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'une recherche consacrée à la socio-histoire du rôle de Premier ministre pour laquelle nous bénéficions de l'aide précieuse de Marie-Hélène Bruère et de Francine Simon-Ekovich¹². Elle repose principalement sur l'analyse de deux types de matériaux dont l'exploitation n'est pas encore achevée, de sorte que les résultats présentés ici sont encore pour partie provisoires¹³.

Le premier type de matériau étudié est un corpus de témoignages : ceux que la journaliste R. Bacqué (2008) a recueillis auprès des Premiers ministres encore en vie dans l'ouvrage qu'elle a consacré à Matignon; le tome 2 des Mémoires de M. Debré auquel s'ajoute un entretien réalisé en 2003 avec son directeur de cabinet Pierre Racine ; enfin les mémoires de certains collaborateurs de G. Pompidou (sa chef de cabinet Anne-Marie Dupuy et l'un de ses directeur de cabinet, Michel Jobert).

Le second type de matériau exploité sont des archives : outre le fond d'archives M. Debré, nous avons principalement travaillé pour cette communication sur les agendas de M. Debré et G. Pompidou à des fins d'objectivation statistiques¹⁴. Etant donnée l'ampleur de la tâche, nous avons procédé à des « sondages ». Pour Debré, nous avons ainsi dépouillé 11 mois et demi de son emploi du temps, répartis comme suit : 6,5 mois en 1959 (du 21 janvier à fin juin), 3 mois en 1960 (du 1^{er} janvier au 10 mars), 2 mois en 1961 (janvier et février) – soit un total 1963 entrées. Pour G. Pompidou, 7

¹² . Au delà du travail important qu'elles ont réalisé pour dépouiller et coder les agendas de M. Debré et G. Pompidou, sans lequel cette entreprise eût été impossible, elles m'ont souvent éclairée dans l'analyse grâce à leur très fine connaissance de la période étudiée. Je tiens donc tout particulièrement à les remercier ici.

¹³ . Par ailleurs, pour comprendre pleinement la construction de ce rôle, il importe de procéder à une comparaison avec quelques agendas de Présidents du conseil sous la IVe République et celui du Président de la République sous la Ve République ; travail qui, à ce stade de l'enquête, est à peine entamé...

¹⁴ . Sur l'intérêt de cette approche pour la science politique, voir Godmer & Marrel 2013.

mois ont été dépouillés : du 14 avril à juin 1962 et du 2 janvier au 10 avril 1963 – soit un total de 1046 entrées.

Pour chaque rendez-vous (RV), nous avons tout d'abord identifié les fonctions occupées par les personnes rencontrées à la date du RV, puis nous les avons reporté sur un tableau Excel à 10 colonnes (cf. annexe 1) :

- la colonne 1 correspond à la date du RV
- la colonne 2 correspond à l'année du RV
- la colonne 3 précise la nature du RV selon 15 types : activités protocolaires (codées 1), RV à l'Élysée (2), réunion thématique¹⁵ (3), conseil ou comité (4), réunion interministérielle (5), RV individuel (6), RV collectif¹⁶ (7), séance parlementaire (8), déplacement en métropole (9), déplacement hors métropole (10), communication politique¹⁷ (11), circonscription (12), vie privée (13), réunion UNR (14), déjeuners et dîners (15)
- la colonne 4 correspond au nom de la personne rencontrée
- la colonne 5 correspond à la fonction occupée par cette personne
- la colonne 6 classe cette personne selon 19 types d'acteurs : ministre (1), membre du cabinet d'un ministre (2), membre du cabinet du Premier ministre (3), membre du cabinet du Président (4), Président de la République (5), Chef d'Etat ou dignitaire étranger (6), ambassadeur de France et étranger (7), parlementaire (8), leader politique (9)¹⁸, membre de l'UNR non parlementaire¹⁹ (10), haut fonctionnaire (11), militaire (12), syndicaliste (13), journaliste (14), membre du clergé (15), personnalité scientifique ou du monde des arts (16), relation privée (17), hommes d'affaires (18), acteur institutionnel²⁰ (19)
- la colonne 7 précise l'objet du RV s'il est mentionné sur l'agenda
- la colonne 8 consigne toute information supplémentaire inscrite sur l'agenda (par exemple « 15 mn », « en jaquette », etc.) ou des précisions apportées par nous (par exemple si le RV est barré ou lorsqu'il y a un doute sur le RV, la personne, etc.)
- la colonne 9 code le domaine d'activité du RV en 6 grandes catégories : affaires coloniales, affaires intérieures (hors colonies), affaires étrangères

¹⁵ . Une part non négligeable des réunions n'est en effet pas encore formalisée en conseil ou comités au début du régime. C'est le cas notamment des réunions consacrées à l'Algérie.

¹⁶ . Il s'agit de RV qui comprennent plus d'un nom de personne et ne rentrent dans aucun autre type.

¹⁷ . Ce type correspond soit à des activités de communication politique formelles (du genre conférence de presse), soit à des RV avec des journalistes.

¹⁸ . Cette distinction entre parlementaires et leaders politiques permet de saisir le volume du capital politique des interlocuteurs et s'avère très heuristique ici comme on le verra plus loin.

¹⁹ . Cette catégorie d'acteurs s'est avérée peu pertinente à l'usage car quand ils n'ont pas de mandat parlementaire, les membres de l'UNR fréquentés par le Premier ministre sont à cette époque presque tous membres de cabinet.

²⁰ Cette catégorie renvoie aux acteurs qui occupent une position de pouvoir dans une institution politique, administrative ou judiciaire. Par exemple, président de l'Assemblée nationale, membre du Conseil constitutionnel, président de la Cour de Cassation, etc.

(hors défense et questions militaires, affaires partisans, communication politique, affaire militaire²¹)

- la colonne 10 complète l'information recueillie dans la colonne 3 sur le type de RV en précisant s'il s'agit d'un RV collectif ou non.

Comme tout travail de codage, celui-ci a rencontré plusieurs difficultés entraînant un certain nombre de choix plus ou moins arbitraires. La première difficulté a été d'identifier les personnes inscrites dans les agendas²², puis de vérifier leurs fonctions occupées le jour du RV. Le codage des RV s'est ensuite heurté à plusieurs problèmes dont le principal est le manque d'informations. La plupart du temps, en effet, les agendas ne contiennent qu'un nom ou qu'un objet de réunion. Dans un cas, on ne sait donc pas quel est l'objet de la réunion, dans l'autre on ne sait pas quels sont les participants. C'est pourquoi nous avons rajouté en cours d'analyse un codage des RV par domaine d'activités, déduit des fonctions exercées par la ou les personnes notées (cf. annexes). Mais cette solution n'est pas entièrement satisfaisante ne serait-ce que parce que certains acteurs fréquentés par les Premiers ministres sont multipositionnés, ce qui rend alors le codage difficile et arbitraire. Par exemple, lorsque M. Debré rencontre Pompidou entre 1959 et 1962, est-ce avec le directeur de la banque Rothschild qu'il s'entretient, le conseiller de Charles de Gaulle ou encore le membre du Conseil constitutionnel ?

1. Les conditions pratiques et symboliques d'exercice du rôle.

L'étude des agendas politiques a pour premier intérêt de mettre au jour une dimension centrale de l'exercice du pouvoir jusque là peu étudiée dans les travaux consacrés au métier politique : le contrôle du temps et la maîtrise de l'agenda. Comme le dit R. Lefebvre (2013), « le métier politique tient à une capacité à tenir ensemble des attentes et des contraintes multiples et à y répondre en un temps limité ». Or ce qui est vrai pour tous les élus, l'est plus encore pour le Premier ministre quand bien même il n'est pas toujours titulaire d'un mandat électif. Comme on va le voir, les conditions de travail – pratiques et symboliques – font que « Matignon est dans l'urgence » (1). Cette réalité pousse alors les Premiers ministres à déployer certaines techniques de *domestication* du temps (2), *i.e.* qui visent à le maîtriser en brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie privée.

²¹. Cette catégorie comprend les RV avec des militaires dont l'objet n'est pas précisé et tous les RV relatifs à la défense dans la mesure où celle-ci concerne aussi bien les affaires intérieures qu'extérieures.

²². Le problème s'est surtout posé pour les carnets de M. Debré, soit que l'écriture n'était pas lisible, soit qu'en l'absence de prénom, la personne n'était pas toujours identifiable dans le *Who's who* et autres sources d'informations consultées. Il ne s'est pas posé pour G. Pompidou dont les agendas ont fait l'objet d'une retranscription dactylographiée par l'association G. Pompidou. Mais ces derniers ayant été expurgés des RV « privés » du Premier ministre (*i.e.* considérés comme tels par sa secrétaire particulière), une partie de l'information est manquante.

1.1. Une course contre la montre et une bataille des temps.

S'agissant du rapport au temps, le Premier ministre a un indéniable avantage sur bien d'autres acteurs du pouvoir politique : sa position dans le champ du pouvoir politique sous la Ve République ne le soumet pas à la très chronophage exigence de proximité. Le rôle du Premier ministre a en effet ceci de particulier – par rapport notamment aux rôles d'élus – qu'il requiert une faible exposition publique. L'effacement est même une prescription de ce rôle dans la mesure où, comme on l'a dit, il conditionne pour partie la prééminence du Président duquel il tient son poste. Le travail de représentation politique et de communication politique (environ 2 % du budget temps de M. Debré et G. Pompidou en dehors des activités protocolaires, 6 % avec) n'occupe ainsi qu'une infime partie de leur temps²³. Et, mis à part pour leurs activités protocolaires et les rendez-vous (RV) réguliers qu'ils ont à l'Élysée et au Parlement, ils ne se déplacent qu'exceptionnellement (moins de 1% du budget temps de M. Debré et de G. Pompidou). Ce sont les autres qui viennent à leur rencontre, de sorte que l'essentiel de leur travail se déroule à Matignon.

Ceci étant dit, le crédit d'un Premier ministre repose principalement sur sa capacité à entreprendre des politiques publiques dans un temps qui est relativement court et dont la durée est inconnue. Un Premier ministre a donc surtout le « souci du résultat » (D. de Villepin, p. 163²⁴) dans un contexte d'action marqué par l'incertitude qui pèse sur le temps dont il dispose. Par ailleurs, le Premier ministre occupe une position à nulle autre pareille dans le champ du pouvoir politique : situé au sommet de l'État, au point d'intersection de tous les ministères, il doit gérer « tous les problèmes non seulement du pays mais de la terre » (L. Jospin, p. 170). Il « doit faire fonctionner le gouvernement, les relations avec le Parlement, les administrations, recevoir les syndicats, les représentants des collectivités locales, les personnalités de l'outre-mer, les dirigeants étrangers » (R. Barre, p. 195). De plus, comme il est au bout de la chaîne décisionnelle, il n'est saisi que des dossiers « pourris » (M. Rocard, p. 197), c'est-à-dire ceux que « ni l'administration ni le ministre n'ont pu régler à leur niveau » (*idem*) et qui n'ont que « des solutions à 50-50 » (L. Jospin) ou « 49-51 » (L. Fabius). Dans ces conditions, c'est tout à la fois une bataille contre le temps et « une bataille des temps » que livre le Premier ministre pour accomplir ses tâches.

Les témoignages recueillis par la journaliste R. Bacqué (2008) dans son livre consacré à Matignon – au titre évocateur – sont sur ce point très éloquent. Tous les Premiers ministres interrogés évoquent en effet longuement leurs rapports problématiques au temps – qui manque, qui use, se perd, passe trop vite, n'est pas respecté, etc. –, au point qu'il n'y a pas une page ou presque où cette question n'est pas présente d'une manière ou d'une autre. « L'enfer » est donc ici le temps – et peut-être aussi les autres... À tout le moins, il apparaît dans ces témoignages comme

²³ . Sur ce point tout particulièrement, ils ne sont sans doute pas représentatifs de leurs successeurs étant donnée la place qu'a prise la communication politique à partir des années 1980.

²⁴ Les citations de Premiers ministres qui suivent sont toutes extraites du livre de R. Bacqué (2008).

une des principales figures de l'Ennemi²⁵, et sa maîtrise comme un enjeu central du Premier ministre en exercice²⁶.

Ainsi, et sans surprise, la vie quotidienne à Matignon est-elle d'abord décrite par ses hôtes comme une course contre la montre, « un harcèlement continu, sans vrai moment de liberté » (R. Barre, p. 195).

« Le Premier ministre arrive à Matignon le 1^{er} janvier, il a sur son bureau son agenda établi jusqu'au 31 décembre de l'année. Une semaine de Premier ministre ? Le point d'orgue en est le Conseil des ministres, le mercredi, mais j'avais aussi une audience avec le président de la République le lundi pour préparer le conseil et le jeudi pour en tirer d'éventuelles conclusions. Chaque jour, des RV et des réunions de travail. Je devais également aller chercher et raccompagner à l'aéroport les chefs d'Etat étrangers et le Président lui-même lorsqu'il voyageait. Si j'avais moi-même un voyage officiel, il fallait le caser entre le vendredi et le dimanche soir [...] Et je ne parle pas des dîners d'Etat auxquels il faut bien sûr assister » (R. Barre, p. 195-96).

« Matignon est dans l'urgence, dans le souci du résultat. Vous souhaitez répondre immédiatement à une crise, que les crédits soient débloqués rapidement, que les associations puissent les recevoir, comme vous l'avez décidé, dans les heures qui suivent. Vous avez souhaité que les modifications prévues dans les dispositifs scolaires, l'accompagnement des jeunes, tout cela puisse être mis en place rapidement. Tout cela demande du temps. Plus de temps qu'il n'en faudrait pour que l'action politique garde toute sa fraîcheur et toute sa crédibilité » (D. de Villepin, p.163).

Les journées commencent tôt (vers 8h), se finissent tard (vers 23h) et les RV se suivent à une cadence infernale.

« Les premières rencontres avec le secrétariat, l'équipe rapprochée, commencent dès que l'on entre dans son bureau vers 7 heures et demie, 8 heures, et là, en général, vous avez une journée qui s'annonce très, très chargée. Normalement, le planning est prévu de demi-heure en demi-heure » (J-P Raffarin, p. 193).

²⁵. Certains vont jusqu'à rendre leur rapport au temps responsable de leur échec. « J'ai fait preuve d'une impatience excessive, déclare ainsi A. Juppé. J'aurais attendu un ou deux ans, au risque de voir effectivement les déficits se creuser, sans doute la réforme aurait-elle été mieux comprise et acceptée » (p. 180).

²⁶. Ces témoignages sur l'urgence ne sont toutefois pas spécifiques au rôle de Premier ministre. Ils sont emblématiques d'un rapport élitiste au temps, acquis notamment dans les grandes écoles (Darmon, 2013) et largement partagé dans le champ politique (cf. Marrel & Payre 2006 ; Lefebvre 2009). Ils doivent par ailleurs se comprendre comme une façon de signifier le rang élevé du poste occupé dans la hiérarchie des postes, le degré de disponibilité et de gestion de l'urgence exigé étant en effet une unité de mesure à l'aune duquel cette hiérarchie est appréciée (cf. sur ce dernier point, la thèse en cours d'Elsa Favier sur les femmes énarques et son article « 'Pourquoi une présence au bureau de 15 heures par jour ?' Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique », à paraître dans la *Revue française d'administration publique*, ENA, vol. 153).

Les agendas de M. Debré et de G. Pompidou le confirment : les RV s'enchaînent au rythme impressionnant de 8 à 9 RV et réunions en moyenne par jour, généralement d'1/2 heure chacun, auxquels s'ajoutent souvent de courtes entrevues de 5 à 15mn. Seuls les déjeuners – sur lesquels nous reviendrons ultérieurement – et les activités protocolaires durent plus d'une heure. Même pour les plus aguerris, déjà accoutumés à l'exercice du pouvoir politique, l'expérience « Matignon » semble sur ce point plus éprouvante qu'une autre.

« Le jour où on prend la responsabilité de Premier ministre, on ne vit plus de la même façon et c'est un entraînement qui commence. Combien de fois ai-je pensé : 'Si on me donnait quelques jours quand même pour y réfléchir, ce serait mieux pour prendre la décision appropriée...' Mais les choses arrivent en cadence, on est soumis à la pression du commandement... » (P. Mauroy, p. 196).

Saturé, le temps du Premier ministre est aussi marqué par une très forte incertitude tant dans son emploi que dans son amplitude. Dans la mesure où il assure la continuité de l'Etat, ses RV ou moments de répit ne sont en effet jamais garantis. Sa seule certitude est qu'« à un moment ou à un autre, un accident, un problème, une difficulté, un mécontentement... » (JP Raffarin p. 193-94) peut venir bousculer son emploi du temps et/ou étirer l'amplitude horaire de ses journées de travail. « Il n'y a pas de week-end à Matignon. Il n'y a pas de nuit à Matignon. Vous vous réveillez la nuit pour traiter des questions d'urgence », explique ainsi D. de Villepin (p. 164). Cette incertitude est bien sûr exacerbée en période de crise ou de changement institutionnel. Par exemple, rien que pour le mois de janvier 1960, marqué par la « semaine des barricades à Alger », 44 RV sont barrés dans l'agenda de M. Debré. Ce dernier, comme celui de son successeur, ne sont à cet égard pas très représentatifs de l'ensemble tant l'expérience de ces deux « pionniers » est marquée par la guerre d'Algérie et l'installation conflictuelle du régime²⁷. Reste que cette incertitude n'est pas seulement un problème conjoncturel lié à la gestion des crises incombant au Premier ministre. De fait, le nombre de RV annulés dans l'agenda de M. Debré demeure important en période « normale » et il n'est pas rare de trouver un ou deux noms suivis d'un « ? » sur l'agenda de G. Pompidou même après la résolution de la crise de 1962. Cette incertitude se manifeste encore par

²⁷. C'est surtout vrai pour le gouvernement Debré. Si la rationalisation du travail parlementaire opérée sous la IV^e République a considérablement renforcé les moyens mis au service de Matignon, la volonté de rupture avec l'ancien régime (cf. *infra*), qui se manifeste en particulier au travers de l'invention de nouveaux circuits décisionnels dès les premières politiques engagées sous la Ve République (Gaïti 1998) invalide fortement les routines instituées sur lesquelles M. Debré peut et veut s'appuyer (sur cette question, voir François 1996). A cela, s'ajoute en outre les péripéties de la guerre d'Algérie (semaine des barricades en janvier 1960, putsch des généraux en avril 1961, etc.) qui font que le gouvernement Debré affronte une période de crise perpétuelle. Cependant, le gouvernement Pompidou connaît aussi dans sa première année une succession de crises : en mai, il voit le départ des ministres MRP, en juin il entre en conflit ouvert avec M. Debré, en juillet il doit affronter la fronde de l'Assemblée nationale qui le censure finalement le 5 octobre. D'où la nécessité de poursuivre le dépouillement de son agenda jusqu'en mai 1968 ; notamment pour en avoir une vision moins dépendante du contexte de crise qui caractérise les premières années du régime.

l'absence de routine dans l'emploi du temps des Premier ministres. Sur les 17 mois dépouillés, il est en effet impossible d'établir une journée type. À l'exception de celles qui sont occupées par la visite d'un chef d'Etat étranger, aucun jour ne se ressemble, même si quelques RV tendent progressivement à se ritualiser²⁸. Il s'agit donc d'un problème plus structurel.

De fait, si le Premier ministre n'a qu'un contrôle partiel de son agenda, c'est aussi qu'il est sous la dépendance des autres agendas institutionnels. D'une part, la hiérarchie qui s'est rapidement imposée au sein du pouvoir exécutif se réfracte sur les agendas : celui du Président « domine » (Dupuy 1996, p.114) celui du Premier ministre, de sorte que toute modification du premier peut avoir des répercussions sur le second. D'autre part, le Premier ministre est en permanence confronté à « la gestion des temps différents [*i.e.* des temporalités propres à chaque secteur de l'activité sociale, qui] est le vrai problème du Premier ministre » selon L. Fabius (p. 166). Plus qu'un autre, le Premier ministre subit ainsi la loi de la relativité et doit composer avec le rapport différencié au temps de ses multiples interlocuteurs.

Comme l'explique D. de Villepin, « le temps de l'administration n'est pas le temps de Matignon, et le temps des médias n'est pas non plus le temps de la politique. [...] Le temps du gouvernement ne correspond pas non plus au temps social, au rythme de la vie syndicale. [...] Tous ceux avec lesquels vous travaillez partent en vacances, en week-end, il faut attendre qu'ils reviennent. Ils ne sont pas libres à la date que vous avez souhaitée. [...] De la même façon, le temps parlementaire est long. Il faut plusieurs semaines, souvent, pour examiner un texte [...]. Le temps du Conseil constitutionnel n'est pas le temps du gouvernement [...] il se réunit à dates fixes, il faut respecter le temps de préparation. Donc, nous sommes dans une bataille des temps où vous avez très vite le sentiment d'être isolé par l'urgence de vos préoccupations» (p. 164-165).

A cette dépendance institutionnelle s'ajoute enfin un autre facteur d'incertitude : le contrôle de l'agenda du Premier ministre est un enjeu pour tous les acteurs – ministres, membres du cabinet, parlementaires, syndicalistes – qui cherchent à accéder à sa personne dans l'espoir de peser sur le processus décisionnel. Avoir un accès direct au Premier ministre et/ou à son emploi du temps est notamment un enjeu particulièrement sensible au sein du microcosme que constitue son cabinet²⁹. On le mesure par exemple à l'importance des rivalités internes qu'il provoque jusque dans la répartition des bureaux à l'hôtel Matignon dont la valeur s'apprécie au degré de proximité avec celui du Premier ministre³⁰. Le chef de cabinet de G. Pompidou raconte ainsi qu'en « 1963, le plus grand désordre régnait dans le cabinet. Non seulement tout le monde avait son agenda – M. Pompidou dans sa poche un carnet

²⁸ Les matinées de M. Debré commencent ainsi presque toutes de la même manière : de 7h à 9h, il dicte des notes et son courrier puis parcourt la presse avant de tenir une réunion à Matignon sur l'Algérie. De son côté, G. Pompidou a RV tous les lundis matin avec son ministre de l'intérieur et se rend chaque samedi matin à l'Élysée.

²⁹ . Que la proximité physique au Premier ministre soit un enjeu pour son entourage n'est bien sûr pas propre à ce rôle mais à tout détenteur de l'autorité (cf. Elias 1974).

³⁰ . Cf. sur ce point le témoignage d'A-M Dupuy (1996).

Hermès, Madeleine Negrel, son chef du secrétariat particulier, sur son bureau, le directeur de cabinet je ne sais où... – mais tout le monde prenait des RV. Une panique totale, avec souvent deux, voire trois personnes convoquées à la même heure ! Jacques Perilliat [chef de cabinet] avait bien essayé de mettre un peu d'ordre dans cette pagaille mais en vain. Chacun continuait son bonhomme de chemin, notait tout et n'importe quoi sur son propre agenda et personne ne consultait personne. Ayant toujours aimé la précision, il n'était pas question pour moi de gérer ainsi le cabinet du Premier ministre. Je m'en suis ouvert de suite à M. Pompidou. 'Monsieur, [...] tout le monde joue avec votre emploi du temps, ce n'est pas digne de votre fonction !' » (Dupuy 1996, p. 113). Bien sûr, la plupart des membres du cabinet du Premier ministre ne sont pas en mesure de « jouer » avec l'agenda du Premier ministre comme le dit A-M Dupuy. Mais c'est alors par des stratégies de « vol à l'arraché » qu'ils tentent de parvenir à leurs fins. Non sans succès d'ailleurs. Car comme le reconnaît M. Rocard, « il arrive souvent qu'on vous arrache une décision entre deux portes » (Bacqué 2008, p. 197). On est loin ici de l'idéal de rationalité absolue...

1.2. La domestication du temps

Face à ces conditions pratiques et symboliques d'exercice du rôle, les Premiers ministres développent alors deux techniques pragmatiques de domestication du temps. Faute de pouvoir allonger le temps à l'infini, c'est leur personne qu'ils démultiplient en recrutant dans leur proche entourage des sortes de doublures. Le Premier ministre est ainsi partout tout en étant nulle part. Car simultanément, il se rend inaccessible en s'isolant de son entourage. Ces deux « stratégies » éclairent alors certaines caractéristiques des sommets de l'Etat : outre la solitude du pouvoir, elles fournissent une explication sociologique au brouillage des frontières entre deux espaces sociaux généralement pensés comme séparés, l'espace politico-administratif et l'espace privé.

Les stratégies d'ubiquité

Les premières techniques de domestication du temps renvoient à ce que R. Lefebvre (2013) qualifie de stratégies « d'ubiquité ». Comme bien d'autres acteurs du pouvoir politique, le Premier ministre étire le temps au maximum en utilisant les plages horaires normalement réservées aux déjeuners, dîners et même repos dominical³¹. Cette maximisation du temps par l'usage professionnel de créneaux horaires typifiés comme appartenant à la vie privée a un autre intérêt : par là, le Premier ministre se fabrique un temps de travail informel durant lequel l'acteur peut agir sans pour autant engager sa fonction. De fait, si un nombre important des repas inscrits dans l'agenda du Premier ministre relève de ses activités protocolaires les plus formalisées, d'autres au contraire y échappent. On le mesure soit au fait qu'ils se tiennent hors du cadre officiel de l'hôtel de Matignon – comme par exemple au

³¹. Un certain nombre de déjeuners de travail « Justice », « Aménagement », « OTAN » comprenant un ou des ministres et/ou un membre du cabinet sont ainsi organisés par Michel Debré.

domicile de ses hôtes –, soit à la qualité des convives. En dehors des dignitaires étrangers et de leurs collaborateurs, M. Debré et G. Pompidou déjeunent ou dînent ainsi régulièrement avec un certain nombre de leaders politiques de l'UNR ou d'autres partis, avec des journalistes, des hommes d'affaires, des associations (comme celle des maires de Frances) et, plus rarement, avec des membres du clergé (surtout pour M. Debré) ou des personnalités du monde académique ou des arts. Seuls les syndicalistes sont exclus de la liste des convives. Ce temps de travail informel est donc utilisé à des fins politiques particulières. Il sert aux activités « connexes » du Premier ministre, *i.e.* celles qui sortent des représentations les plus socialement reconnues de son rôle : concertation avec les autres leaders du parti majoritaire³², gestion de sa communication politique, consultations officieuses de représentants des secteurs de l'activité concernés par les réformes inscrites à l'agenda gouvernemental, ou encore, comme on le verra plus loin, domestication des ministres.

Le Premier ministre ne peut toutefois guère déplier le temps à l'envi. Par contre, il peut se dédoubler à l'infini en déléguant certaines de ses tâches à des acteurs qui lui servent de doubles fonctionnels. A l'instar du roi, le Premier ministre a en effet plusieurs corps. C'est même l'une des rares pratiques institutionnalisées à Matignon au travers du directeur de cabinet. Homme de confiance du Premier ministre ou, selon une formule souvent employée plus significative encore, son « bras droit », « le dir' cab » est en effet la doublure officielle du Premier ministre³³. Son bureau, d'ailleurs, jouxte celui du Premier ministre et ses fonctions l'amènent à se substituer à lui dans toute une série de tâches. Outre son rôle de conseiller, il joue ainsi un rôle de courroie de transmission auprès des administrations et ministères, ainsi qu'auprès du secrétariat général de la présidence de la République, en relayant les avis, les arbitrages et les décisions du Premier ministre. Il joue aussi un rôle essentiel dans la coordination du travail gouvernemental puisqu'il préside la plupart des réunions ministérielles, centralise pour lui toute l'information, la filtre et la dirige en formulant des demandes de notes aux différents conseillers du Premier ministre. À ce titre, il exerce également une fonction de contremaître chargé de surveiller l'évolution de leur travail, tâche pour laquelle il a souvent lui-même un double fonctionnel en la personne du directeur adjoint³⁴.

³². Par exemple, Pompidou et Debré se rencontrent plusieurs fois à l'heure du déjeuner et c'est ce même créneau qu'ils privilégient tous les deux avec le président de l'Assemblée nationale, J. Chaban Delmas.

³³. D'autres acteurs endossent ce rôle de doublure du Premier ministre mais de façon partielle. C'est le cas notamment du chef de cabinet (sur lequel on reviendra plus loin), des conseillers et chargés de mission placés hors hiérarchie, de la personne chargée du secrétariat particulier, de l'aide de camp du Premier ministre ou encore des conseillers officieux chargés notamment de faire la liaison entre Matignon et le parti majoritaire.

³⁴. C'est le cas dans le cabinet de M. Debré qui explique dans ses Mémoires qu'« autour de Pierre Racine [...] qui fut l'âme du cabinet pendant tout ce temps, j'ai bénéficié de nombreux et collaborateurs. Yves Guéna, puis Christian Lobut, avec le titre de directeur adjoint du Cabinet, surveillent avec Pierre Racine et Maurice Pérouse le travail d'un ensemble de jeunes hommes et de jeunes femmes dont chacun a des attributions précises (Debré 1988, p. 22). C'est aussi le cas dans le Cabinet de G. Pompidou. Dans ses mémoires, M. Jobert (directeur adjoint du cabinet de G. Pompidou avant de devenir lui-même directeur de cabinet) explique ainsi qu'il n'avait pas d'attributions précises,

Ce rôle singulier de doublure explique alors que des attentes particulières pèsent sur les acteurs qui l'endossent. En plus de leurs compétences et de leur capacité de travail, les directeurs de Cabinet du Premier ministre – ainsi que les autres doublures du Premier ministre même si dans une moindre mesure – doivent avoir l'éthos du dévouement et de la loyauté. Dans le passage qu'il consacre à ses collaborateurs à Matignon dans ses mémoires, M. Debré met ainsi au même niveau « qualité » et « loyauté », « compétence » et « dévouement ».

« La qualité et la loyauté des hommes et des femmes qui constituent le Cabinet sont des conditions du succès [...] Si j'ai pu pendant trois ans et trois mois diriger le gouvernement et, alors que j'étais en toute première ligne auprès du Général, assurer l'ensemble des affaires d'Algérie, coordonner et diriger l'action des ministres, entreprendre et réussir tant de réformes, je le dois pour une grande part à la compétence, au labeur et au dévouement de ceux qui m'entouraient » (Debré 1988, p.22).

On comprendra dans ces conditions que leur recrutement ne s'opère pas seulement sur la base de critères strictement professionnels. Il repose également sur une connaissance relativement intime de ces collaborateurs que seule une fréquentation assidue et *a fortiori* des liens amicaux – avec le Premier ministre ou un de ses proches – sont à même de garantir. C'est ainsi que, plus on se rapproche de l'épicentre du cabinet du Premier ministre et plus les frontières généralement étanches entre vie professionnelle, vie politique et vie privée sont là encore brouillées. Bien sûr, Pierre Racine n'aurait jamais occupé le poste de directeur de cabinet de M. Debré s'il n'avait pas eu certaines compétences particulièrement bien ajustées à la situation politique³⁵. Mais conseiller d'Etat comme M. Debré, Pierre Racine est aussi un ami de longue date du Premier ministre³⁶ ainsi qu'un « vieil ami de René Brouillet », le directeur de cabinet de Charles de Gaulle³⁷. Son cas n'est pas isolé. L'aide de camp de M. Debré est « un ancien de Rambouillet » (Debré 1988, p. 23), sa chef du secrétariat particulier, « une ancienne collaboratrice du secrétariat aux affaires allemandes et autrichiennes »³⁸ tout comme un de ses chargés de mission (Jean Leroy). Michel Debré ne cherche du reste pas à cacher ce mélange des genres dans ses relations de travail à Matignon et reconnaît par ailleurs que, lors de son expérience à Matignon, « des amis, sans titre, m'ont apporté leur aide, Christian de la Malène, Hubert Rousselier, Maurice Halff » (Debré 1988, p. 23).

Cette intrication des relations professionnelles et amicales n'est pas non plus propre au cabinet M. Debré. On les retrouve dans celui de G. Pompidou. Ainsi, lorsque celui-ci accepte sa nomination à Matignon, il convoque le 9 avril 1962 Jean

sauf celles de se rendre utile, et s'occupait de tout ce que son supérieur hiérarchique ne prenait pas lui-même en charge : « je me consacrais, dans la diversité, à l'imprévu (Jobert 1974, p. 149).

³⁵ Cet ancien directeur des stages à l'ENA connaît « l'Algérie comme sa poche » – il allait y visiter les élèves de l'ENA – au point que Charles de Gaulle lui confie en 1958 la présidence d'une mission de réforme des affaires algériennes (entretien réalisé au domicile de Pierre Racine, le 5 juin 2003).

³⁶ Cette amitié date du concours d'entrée au Conseil d'Etat qu'ils ont préparé ensemble (entretien avec Pierre Racine, 5 juin 2003).

³⁷ . *Idem.*

³⁸ . *Idem.*

Donnedieu de Vabres – alors directeur du cabinet de P. Guillaumat, ministre délégué auprès du Premier ministre M. Debré – pour lui confier le poste de directeur de cabinet. Si l'on ne connaît pas la nature exacte de leur relation à ce stade de l'enquête, on sait toutefois que les deux hommes se connaissent depuis l'expérience du gouvernement provisoire de 1944-46. On sait aussi qu'il lui indique 4 noms pour composer son cabinet³⁹. Or sur ces 4 personnes, les 3 premiers sont des amis de longue date – le dernier est un ancien élève de Pompidou qui ne restera d'ailleurs pas longtemps dans le cabinet. Le cas le plus significatif ici est celui de Simone Servais. Attachée de presse de plusieurs ministres sous la IV^e République, cette femme entre dans l'entourage de G. Pompidou grâce à son capital social. Elle fait d'abord connaissance de J. Donnedieu de Vabres par ses relations familiales au lendemain de la guerre, puis elle rencontre Pompidou par le biais d'amis communs au cours de dîners, notamment chez l'inspecteur des finances Philippe de Montrémy. C'est aussi grâce à son capital social que Anne-Marie Dupuy entre au service de Pompidou d'abord à la banque Rothschild, puis à Matignon – et enfin à l'Élysée – où elle exerce les fonctions de chef de cabinet. Insérée depuis longtemps dans le milieu gaulliste sans pour autant être membre de l'UNR, celle-ci connaît en effet bien le beau-frère de Pompidou (François Castex) pour lequel elle a travaillé. Ce dernier est aussi un ancien « camarade d'internat » de Michel Jobert, entré au cabinet de Pompidou sur triple recommandation pour y exercer la fonction de directeur adjoint de cabinet. Si tous les membres du cabinet ne connaissent donc pas personnellement le Premier ministre, son cabinet n'en est pas moins cimenté par une chaîne de solidarités amicales souvent forgées au sortir de l'enfance, à l'occasion d'expériences communes plus ou moins éprouvantes ou marquantes (guerre, concours d'entrée, ENA⁴⁰, etc.).

Les stratégies d'isolement

À côté de ces stratégies « d'ubiquité », le Premier ministre déploie aussi un certain nombre de pratiques qui consistent à sanctuariser son bureau pour se rendre inaccessible. La solitude du pouvoir, si souvent soulignée ou dénoncée, n'est à cet égard pas qu'un stéréotype sans fondement sociologique. Par là, il s'agit tout d'abord de se mettre à l'abri du stress permanent que génère la cadence infernale du travail gouvernemental. Mais il s'agit aussi, et peut-être même surtout, de se protéger des multiples sollicitations dont un Premier ministre est la cible. Le témoignage d'Anne-Marie Dupuy est sur ce point très éclairant. D'abord, parce qu'il confirme la volonté du Premier ministre de se protéger – « M. Pompidou, qui souhaitait être protégé dans sa fonction, m'avait donné des consignes précises. En bref, pas de rendez-vous sans motif important et pas de rendez-vous sans accord explicite du Premier ministre » (Dupuy 1996, p. 110. Ce témoignage met ensuite au

³⁹. En l'occurrence, O. Guichard, qui sera chargé de mission auprès du Premier ministre et suivra toutes les affaires politiques, Pierre Juillet qui s'occupera des relations avec les gaullistes, Simone Servais pour les relations presse et Raymond Long qui sera chef de cabinet du 16 avril au 31 août 1962 (cf. Tricaud 2011).

⁴⁰. Plusieurs membres des cabinets Pompidou et Debré (Jobert, Ortoli, Guéna, Peyrefitte) sont par exemple issus d'une des toutes premières promotions de l'ENA, la promotion Croix de Lorraine.

jour une des conditions de réussite de cette stratégie d'isolement : c'est en confiant la gestion exclusive de son agenda et de son « inter » [le téléphone interministériel] à une femme, qui n'a pas d'autre ambition politique que celle de servir le gaullisme au travers de sa personne, que Pompidou parvient à se protéger.

À la différence du poste de directeur de cabinet, dont le rôle de doublure exige des qualités politiques, le poste de chef de cabinet du Premier ministre requiert en effet surtout des qualités « féminines ». En d'autres termes, il suppose des savoirs faire et des savoirs être caractéristiques des rôles qu'endossent les femmes dans leur vie domestique ou leur vie professionnelle. Car si cette fonction est généralement attribuée à un préfet ou sous préfet⁴¹, son rôle n'en est pas moins le même que celui d'une secrétaire avec son patron (Pinto 1990) : il protège le Premier ministre en le déchargeant de toutes les difficultés, en défendant son emploi du temps, en le débarrassant des opportuns, en aplanissant les conflits de l'entourage immédiat⁴². Autant de savoir faire difficilement formalisables qui, comme le note J. Pinto à propos des secrétaires, supposent une relation de dépendance personnalisée au supérieur à laquelle les femmes sont généralement mieux disposées que les hommes. Dans ses mémoires, A-M Dupuy (1996) raconte d'ailleurs longuement cette relation enchantée à « son patron » et consacre de nombreuses pages à ses fonctions de garde du corps et du temps du Premier ministre avec le sentiment du devoir accompli⁴³.

Ainsi, à partir de 1963, tous les collaborateurs de G. Pompidou doivent passer par son chef de cabinet pour avoir un RV. À l'exception de quelques privilégiés⁴⁴ qui ont un contact physique journalier avec lui et dont les noms n'apparaissent d'ailleurs pratiquement pas sur l'agenda, les membres de son cabinet ne le voient donc presque jamais (ceux-ci représentent à peine plus de 5 % des noms inscrits sur son agenda). Pour eux, les contacts avec le Premier ministre prennent le plus souvent la forme de notes écrites filtrées par les « chefs de file » ou le directeur de cabinet⁴⁵ et, dans de rares occasions (une fois par an), d'un déjeuner ou cocktail de cabinet. Les ministres n'échappent pas davantage au filtrage opéré par la chef de cabinet de

⁴¹ . C'est d'ailleurs pour cette raison qu'A-M Dupuy n'a officiellement que le titre de chef adjoint du cabinet.

⁴² . Outre le contrôle de son agenda, G. Pompidou confie ainsi à AM Dupuy la mission de « donner une âme au cabinet » (selon les propres mots de G. Pompidou). « Pour ce faire, petit à petit, j'ai créé une habitude : en fin de journée, les membres du cabinet venaient aux nouvelles, de façon informelle, dans le grand bureau que je partageais avec Claudius Brosse. Parfois peu nombreux, parfois davantage, ils restaient plus ou moins longtemps ; il y avait des habitués, dont Jacques Chirac et d'autre que je ne voyais jamais » (*Le destin et la volonté, op. cit.*, p. 102).

⁴³ . La seule déception qu'elle laisse transparaître dans son livre est lorsqu'elle mentionne le refus de G. Pompidou de lui confier une investiture aux élections législatives de 1967 avec ce seul argument, très significatif de cette relation de dépendance personnalisée au supérieur : « je tiens à vous garder auprès de moi » (Dupuy 1996, p. 152).

⁴⁴ . Le directeur de cabinet, le chef de cabinet, les secrétaires et certains conseillers.

⁴⁵ . « Chaque responsable du cabinet qui avait quelque chose à lui communiquer faisait une note à Michel Jobert [directeur de cabinet]. Ensuite elle était renvoyée à son destinataire par mon intermédiaire. Sans forcément revenir sur le bureau de Michel Jobert. Ce 'circuit' peut expliquer quelques ressentiments » (Dupuy 1996, p. 134).

Pompidou, y compris pour de simples contacts téléphoniques⁴⁶. Si, comme on le verra plus loin, ils constituent le groupe d'acteurs le plus souvent fréquenté par le Premier ministre, certains ne le voient jamais en dehors du Conseil des ministres. Quant à ceux qui ont le privilège de le côtoyer, ils ne le voient pour la plupart guère plus d'une fois par an en tête à tête.

S'agissant de M. Debré, les informations dont nous disposons à ce stade de l'enquête sont sur ce point un peu moins fournies. Il semblerait que M. Debré ait conservé le contrôle de son agenda bien qu'au moins 3 écritures différentes figurent sur ses carnets⁴⁷. Cependant, l'objectivation statistique de ses RV montre qu'il ne reçoit guère plus les membres de son cabinet (ceux-ci représentent également 5 % des noms inscrits sur son agenda) et un peu moins ses ministres qu'il voit du reste davantage en réunion collective (32 % des acteurs présents dans ce type de réunions, soit la même proportion que dans le gouvernement Pompidou) qu'en entretien individuel (28 % des acteurs reçus dans ce cadre contre 35,61 % pour Pompidou). On sait aussi, grâce à son directeur de cabinet, que M. Debré cherchait beaucoup à se protéger des parlementaires. En entretien, Pierre Racine raconte ainsi spontanément que M. Debré leur interdit l'accès à son bureau : « Parce que sous la IVe République, l'antichambre des Premier ministres, c'était plein de députés. Ça donnait l'impression d'une pagaille incroyable ! Et d'ailleurs c'était la pagaille. Michel Debré interdit. Ne venaient que ceux qui étaient convoqués ou qui faisaient des demandes. Alors on pouvait travailler au calme et surtout sans ce brouhaha permanent »⁴⁸. L'objectivation statistique confirme ces propos. Bien plus, elle permet d'affiner l'analyse relative à cette stratégie d'isolement car celle-ci ne vise pas seulement à se protéger – du bruit, du stress et des sollicitations multiples. Comme on va le voir à présent, elle participe d'un travail de domestication des ministres et parlementaires sur lesquels le Premier ministre cherche à asseoir son autorité.

2. Le poste et ce que l'on en fait.

L'objectivation statistique des agendas des Premier ministres offre un point de vue complémentaire sur la question de la gestion du temps de ces acteurs politiques. Cette méthode permet en effet de sortir d'une vision au jour le jour de l'emploi du temps et, du même coup, de préciser le contenu d'un rôle particulièrement flou. La méthode s'avère d'autant plus intéressante que les résultats sont ici largement contre-intuitifs : alors que les activités du Premier ministre échappent au droit, que l'on a affaire à deux hommes politiques aux trajectoires et aux ressources très différentes et que ces derniers endossent leur rôle dans des contextes politiques différents, M. Debré et G. Pompidou emploient leur

⁴⁶ « Quand j'ai pris mes fonctions, G. Pompidou a décidé que son 'inter' serait dorénavant filtré par son chef de cabinet. Aucun ministre, aucun aide de camp du Général ne pouvait donc lui téléphoner sans passer par moi (Dupuy 1996, p. 110).

⁴⁷ . En plus de la sienne, les deux autres écritures sont vraisemblablement celles de sa secrétaire et de son directeur de cabinet.

⁴⁸ . Entretien réalisé au domicile de P. Racine, le 5 juin 2003.

temps de manière relativement similaire⁴⁹. Il est en effet frappant de constater que ces deux acteurs consacrent une part identique de leur temps à la politique intérieure (31 %) ainsi qu'à la défense et aux questions militaires (4,8 %). La proportion du temps que leur prend la politique étrangère – hors affaires coloniales – est également assez proche (10,5 % pour M. Debré et 13 % pour Pompidou), de même que celle qu'ils accordent aux affaires partisans (respectivement 9,6 % et 7,68 %). Par ailleurs, les activités auxquels ils s'adonnent dans l'exercice de leur fonction ne diffèrent pas tellement plus, au point qu'à la question « que fait le Premier ministre ? », il est possible de répondre, par ordre d'importance, que celui-ci consulte un certain nombre de personnes, coordonne l'activité gouvernementale et gère l'appareil partisan. Comme on va le voir, cette manière d'occuper le poste aide alors à comprendre comment le Premier ministre devient chef du gouvernement (1). Il y a cependant des différences significatives entre M. Debré et G. Pompidou. Le premier consacre une part non négligeable de son temps aux affaires coloniales (17,6 % de son budget temps) contrairement à G. Pompidou (à peine plus de 2 %), tandis que ce dernier investit presque deux fois plus de temps dans la communication que son prédécesseur. Ces différences tiennent bien sûr aux contextes dans lesquels ils exercent leur fonction. Mais elles reflètent également leur rapport différencié au poste et éclairent d'un jour nouveau les conditions de la présidentialisation du régime (2).

2.1. La pratique du rôle ou comment ceux qui l'occupent deviennent chef du gouvernement.

Contrairement à d'autres acteurs politiques, la gestion de l'agenda des deux premiers hôtes de Matignon dépasse de loin l'enjeu ordinaire de rationalisation de leur temps de travail. Pour eux, et en particulier pour M. Debré – qui a été membre de l'équipe rapprochée du général de Gaulle et a participé de près à la rédaction de la constitution de 1958 –, il s'agit avant tout de rompre avec certaines pratiques de la IV^e République. Leur objectif est en effet de construire un parti de gouvernement (Collovald 1990) et, pour ce faire, de transformer ce qui était jusque-là une « société de pairs » (Williams 1971) en une société de cour (Elias 1974) par un savant dosage entre proximité et distanciation du Premier ministre.

La curialisation des ministres

Dans cette perspective, la première préoccupation de ces deux Premiers ministres est d'asseoir leur autorité sur le gouvernement (Dulong 2008). Cette entreprise de *curialisation* (Elias 1974) des ministres passe d'abord par leur spécialisation fonctionnelle, c'est-à-dire par une réduction de leur capacité à maîtriser la politique générale du gouvernement, stratégie qui prend la forme concrète de l'individualisation du travail de coordination gouvernemental. De fait, si une comparaison avec les Présidents du conseil de la IV^e République – que nous n'avons

⁴⁹ . Cf. tableaux en annexe 2.

pas pu faire à ce stade de l'enquête – manque ici cruellement, force est de constater que ces deux Premier ministres investissent peu dans des activités collectives. Toutes catégories confondues, celles-ci ne prennent en gros qu'1/3 de leur temps⁵⁰ et cela, quel que soit le domaine d'activités.

Ainsi, à s'en tenir aux réunions dont l'objet est spécialisé, M. Debré ne convoque dans son bureau qu'une seule personne à la fois lorsqu'il traite de la politique étrangère ou des affaires partisans (dans 73 % des cas). Et si celui-ci a une gestion un peu plus collective de la politique coloniale et de la politique intérieure, le budget temps qu'il leur consacre n'en est pas moins majoritairement structuré par des RV du même type (respectivement 64 % et 65 % du temps consacré à ces questions). On retrouve la même tendance chez G. Pompidou : que ce soit pour la politique étrangère ou la politique intérieure, la majorité de ses RV ne mentionne qu'une seule personne (respectivement 62 % et 70,6 %). Seuls ceux consacrés aux affaires partisans, on y reviendra plus loin, semblent échapper à cette prédilection pour des réunions non collectives (46,3 % des RV dans ce cas).

Le classement par type d'activités et type d'acteurs des RV permet d'affiner ce premier constat. Outre qu'il confirme l'importance des entretiens individuels dans le budget temps des Premier ministres (ceux-ci représentent 55,5 % des RV de M. Debré et 52,6 % des RV de G. Pompidou), il indique que ce type de RV est réservé en priorité aux ministres (respectivement 28 % et 35,6 %) et, dans une moindre mesure, aux fonctionnaires (11,7 % et 10,97 %), aux ambassadeurs (4,74 % et 6,58 %) et aux militaires (6,5 et 4,4). C'est donc bien une gestion peu collégiale de la politique gouvernementale que M. Debré et G. Pompidou mettent en œuvre *via* une coordination segmentée de l'activité des ministres qui leur permet de garder la main sur l'ensemble des politiques menées par le gouvernement⁵¹.

Ceci étant dit, lorsque ces deux Premier ministres investissent du temps dans le collectif, ils le font le plus souvent à des fins de coordination du travail gouvernemental. De fait, les activités qui en relèvent constituent – en termes de fréquence⁵² – le second type d'activité des Premier ministres, mais loin derrière les RV individuels. Ainsi, M. Debré et G. Pompidou emploient respectivement 12,6 % et 8,3 % de leur budget temps en réunions thématiques, conseils et comités, auxquels s'ajoutent un nombre important de RV collectifs indéterminés. Ces derniers représentent respectivement 9,5 % et 11 % de leur budget temps. Cependant, tous ces RV collectifs ne s'inscrivent pas dans le travail de coordination gouvernementale.

⁵⁰ . Avec toutefois une différence sensible entre M. Debré et G. Pompidou (38,8 % contre 31,3 %) sur laquelle on reviendra plus loin.

⁵¹ . Cela éclaire d'un jour nouveau la multiplication des réunions interministérielles sous la Ve République. Présenté aujourd'hui comme un dispositif rationnel de coordination de l'action gouvernementale, on peut penser que ces réunions ont à l'origine permis au Premier ministre de limiter les arbitrages présidentiels en Conseil des ministres, et donc de gagner en autonomie par rapport au Président, tout en limitant l'emprise des ministres sur la politique générale du gouvernementale.

⁵² . Il importe en effet distinguer la fréquence du volume horaire, les réunions collectives étant généralement plus longues que les RV individuels.

On le déduit, d'abord, de la « qualité » des participants : si la majorité des RV collectifs rassemble des ministres et/ou des membres du cabinet du Premier ministre et/ou des fonctionnaires, une part non négligeable (environ 13,5 % pour M. Debré et 18, 4 % pour Pompidou) a pour participants des acteurs non gouvernementaux – parlementaires, leaders politiques, syndicalistes, hommes d'affaires, journalistes. Le fait que ces RV collectifs ne soient pas tous destinés à la coordination du travail gouvernemental se déduit ensuite de certaines précisions inscrites sur les agendas, du type « cocktail cabinet » ou « déjeuner de chasse à Chambord ».

Plusieurs RV collectifs réunissant des ministres et/ou membres du cabinet sont en effet relégués dans le temps privé des dîners et déjeuners. Certains sont informels et donc sans doute très politiques. Mais d'autres sont à l'inverse très mondains. M. Debré organise ainsi plusieurs dîners de ministres doublés de dîners anniversaires du gouvernement réunissant ministres et membres du cabinet. G. Pompidou organise également des déjeuners de cabinet (2 en 1962) ou des cocktails (1 en 1962, 1 autre en 1963), et 4 à 5 fois par an, il organise des projections privées de films en avant première au Centre national du cinéma, auxquelles ses collaborateurs sont invités à tour de rôle. Cette sociabilité interne au gouvernement, dès lors qu'elle est orchestrée par le Premier ministre, peut se comprendre comme une technique pragmatique de domestication des ministres et collaborateurs (Matonti 2005). Elle constitue, plus précisément, le second volet de cette entreprise de *curialisation* des ministres menés par les deux premiers hôtes de Matignon.

Comme l'indique en effet les nombreuses démissions de ministres dans le gouvernement Debré⁵³ et plus sûrement encore les échanges épistolaires que certains ont avec lui, la nouvelle pratique du travail gouvernemental que M. Debré s'efforce de mettre en œuvre crée de fortes tensions au sein du gouvernement⁵⁴. D'un côté, les ministres – notamment les plus expérimentés – se plaignent de n'être jamais consultés sur les autres affaires que celles qui relèvent de leur attributions ni de pouvoir discuter de la politique générale en réunion collective ; de l'autre, M. Debré se plaint de voir son autorité régulièrement remise en cause par des ministres qui, faute d'avoir accès au Premier ministre et à la politique générale du gouvernement, le court-circuitent en obtenant un RV avec le Président de la République⁵⁵. Dans ces conditions, la sociabilité interne que le Premier ministre organise au sein du gouvernement est loin d'être anecdotique : c'est une forme de rétribution symbolique qui compense l'éviction des ministres des délibérations

⁵³ . On compte 13 démissions en seulement deux ans et demi de gouvernement. Or si toutes ne sont pas liées à ce seul problème, beaucoup s'analysent comme un rejet du nouveau principe de solidarité gouvernementale. A. Boulloche, par exemple, démissionne le 23 décembre 1959, car il est en désaccord avec le projet de loi scolaire en faveur de l'enseignement privé. A. Pinay démissionne juste après le 13 janvier 1960, en raison de la politique extérieure et algérienne du gouvernement ; et le 15 février 1960, B. Cornut Gentille et J. Soustelle sont limogés pour avoir apportés leur soutien aux insurgés durant la semaine des barricades.

⁵⁴ . Les archives de Michel Debré à Matignon montrent en effet que le principal problème auquel se heurte le premier Ministre dans l'exercice de ses fonctions réside moins dans ses relations avec le Président que dans celles qu'il entretient avec ses ministres. Sur ce point, voir Dulong 2008.

⁵⁵ . D'après Pierre Racine, c'est le seul reproche que M. Debré adresse à C. de Gaulle le jour où ce dernier lui annonce sa démission prochaine (entretien réalisé au domicile de P. Racine, le 5 juin 2003).

politiques et l'inaccessibilité du Premier ministre. En offrant une certaine proximité avec lui – une proximité encadrée, circonscrite aux relations mondaines –, elle permet, pour les collaborateurs, de raviver le dévouement des plus proches et d'entretenir la loyauté de ceux qui ne le voient jamais en dehors de ces occasions ; pour les ministres, elle vise à réenchanter un groupe divisé et désuni par l'individualisation des relations de travail.

La curialisation des parlementaires

Ces techniques pragmatiques de domestication des ministres ne suffisent cependant pas à expliquer comment le Premier ministre est devenu le chef du gouvernement. Car son autorité ne se joue pas seulement dans le huis-clos de Matignon. Elle se joue tout autant et peut-être plus encore dans la relation qu'il a avec son parti. Or sur ce point, tout est à refaire pour les deux premiers hôtes de Matignon. La construction d'un parti de gouvernement implique en effet l'autonomisation du Premier ministre par rapport au Parlement et la mise en place d'« une politique de la fidélité » (Collovald 1990) au sein du groupe majoritaire à l'Assemblée nationale comme au Sénat. Ce double processus est bien sûr inachevé en 1963 mais il est néanmoins amorcé. C'est ainsi que le temps que M. Debré et G. Pompidou consacrent chacun aux affaires partisans est loin d'être négligeable (respectivement 9,6 % de leur budget temps et 7,68 %). Et ce n'est pas un hasard si le président de l'Assemblée nationale, J. Chaban Delmas, est l'un des acteurs les plus fréquentés⁵⁶.

Reste que sur point, les pratiques de Pompidou et Debré diffèrent sensiblement : M. Debré attache beaucoup plus d'importance que son successeur aux parlementaires qui n'ont pas de position de leadership (ceux-ci représentent 9,27% de l'ensemble des acteurs rencontrés par M. Debré contre seulement 3% pour Pompidou), lequel semble à l'inverse privilégier des leaders politiques (il en rencontre 3 fois plus que M. Debré). Contrairement à Pompidou, les « simples » parlementaires occupent en effet l'essentiel du temps que M. Debré consacre aux affaires partisans (60 % des RV politiques de M. Debré), et dans ce groupe, les membres de l'UNR sont sans surprise privilégiés (ils représentent 4/5 RV politiques). Le plus souvent, ils les reçoit en tête à tête (67,7 % des rencontres avec des parlementaires sont des RV individuels en 1959) même si ce type de RV tend à diminuer d'année en année⁵⁷.

Tout autre est la pratique de Pompidou avec les parlementaires. Celui-ci privilégie en effet les réunions politiques collectives (54 % des réunions identifiées comme étant exclusivement politiques sont collectives pour Pompidou contre un peu moins de 27 % pour Debré) et lorsqu'ils voient des parlementaires c'est donc logiquement le plus souvent dans ce cadre (63 % de ses RV politiques avec des parlementaires étant collectifs). Les RV politiques individuels, dans son cas, sont plutôt réservés à des dirigeants politiques (qui représentent 43, 75% de ses RV

⁵⁶ . M. Debré le rencontre 12 fois sur 11,5 mois et G. Pompidou 5 fois en 7 mois.

⁵⁷ . La proportion des RV avec un ou des parlementaires diminue en effet de 4 points entre 1959 et 1960 puis se stabilise, passant de 13 à 9 % des personnes rencontrées dans le cadre de réunions politiques.

politiques non collectifs contre 25 % pour les parlementaires)⁵⁸. Et s'il rencontre des leaders d'autres partis que le sien, les relations avec l'UNR lui prennent l'essentiel de son temps politique puisqu'aux RV individuels s'ajoutent 5 réunions du bureau UNR et une « réception parlementaires UNR » (sur un total de 7 mois).

Ici comme ailleurs, le contexte d'action fournit bien sûr une première explication. Premier acteur à endosser le rôle, M. Debré doit en effet gérer la transition entre la IVe et la Ve République. Il ne peut donc totalement fermer son bureau aux parlementaires. Par ailleurs, il reçoit d'autant plus volontiers les élus de l'UNR en tête-à-tête – du moins en 1959 – que le groupe est désormais assigné à un rang subalterne dans la décision politique, à la fois par les nouvelles dispositions de la constitution et la distribution du pouvoir au sein de l'UNR (Charlot 1967). Cette dernière établit en effet une délimitation aussi nette qu'inédite, d'une part, entre les parlementaires et les membres du gouvernement désormais seuls autorisés à traiter des « affaires de l'Etat » ; elle établit d'autre part une seconde division au sein même du groupe parlementaire entre les élus qui sont membres du bureau et les autres.

Cependant, si l'attitude de M. Debré diverge ici de celle de Pompidou c'est aussi en raison de leur trajectoire politique. M. Debré est un parlementaire, qui aime aller au Sénat, en connaît tous les recoins, tous les membres ainsi que les *us* et coutumes. Pompidou, lui, est un homme de cabinet, un conseiller de l'ombre. S'il est depuis longtemps proche de C. de Gaulle⁵⁹, il n'est pas un « baron » du gaullisme et n'a que très peu de capital militant. Choisi en outre « par le fait du prince », de manière inédite par rapport aux pratiques de la IVe République, qui plus est contre le candidat de l'UNR J. Chaban Delmas, il ne reçoit qu'un soutien faible à l'Assemblée nationale lors de son discours de politique générale (seulement 259 voix). Bien plus, il doit affronter la fronde grandissante des parlementaires qui trouvent un soutien précieux en la personne de J. Chaban Delmas⁶⁰. Si on ajoute à cela le fait qu'à partir du 16 mai 1962 il ne peut plus compter sur le soutien du MRP, on comprendra que G. Pompidou ne peut prétendre à un quelconque leadership politique lorsqu'il arrive à Matignon. Au contraire, il doit « montrer patte blanche », se faire connaître et surtout accepter, enfin composer avec les barons du gaullisme qui le considèrent au mieux comme un fidèle lieutenant du général de Gaulle⁶¹. Ce faible capital partisan

⁵⁸. Outre le Président de l'Assemblée nationale, déjà mentionné, et les leaders des principaux partis qu'il reçoit tour à tour après sa nomination, G. Pompidou rencontre ainsi 2 fois A. Pinay, 2 fois Maurice Faure, 2 fois M. Debré, 2 fois le Président du groupe UNR à l'Assemblée nationale et 1 fois son homologue au Sénat, 2 fois le secrétaire général de l'UNR et 1 fois le vice président du groupe UNR à l'Assemblée nationale.

⁵⁹. Pour mémoire, G. Pompidou est chargé de mission dans le gouvernement provisoire en 1944. Il fait ensuite office de directeur de cabinet du général de Gaulle durant sa traversée du désert, puis de conseiller privé du général de Gaulle lorsque ce dernier revient au pouvoir et l'associe aux négociations relatives aux accords d'Evian.

⁶⁰. Dans un discours prononcé le 6 juillet 1962, celui-ci exprime son regret de voir l'Assemblée nationale réduite à être « une chambre d'enregistrement », prenant ainsi la tête de la fronde parlementaire.

⁶¹. Cela va lui prendre du temps. En effet, ce n'est qu'à partir du moment où il prend le contrôle des investitures à l'UNR, activité entièrement rapatriée à Matignon à la veille des élections législatives de 1967, que G. Pompidou réussit à domestiquer les parlementaires gaullistes. La gestion des carrières politiques au sein du parti majoritaire est ainsi devenue une tâche essentielle du Premier ministre sous la Ve République qui conditionne en grande partie son autorité. Comme le dit en effet P.

explique aussi un rapport au poste sensiblement différent sur lequel repose pour partie la présidentialisation du régime.

2.2. Le rapport au poste ou la présidentialisation du régime en actes.

Les témoignages sont sur ce point convergeant : M. Debré prenait très au sérieux son rôle de chef du gouvernement⁶². Il voulait tout contrôler, se comportait de manière autoritaire avec ses ministres et ne supportait pas de voir son autorité mise à mal par le Président de la République. Cet acteur semble ainsi avoir surinvesti le rôle, et cela dans un sens très politique. Tel n'est pas le cas de Pompidou qui, selon plusieurs témoignages, n'envisage pas de faire carrière en politique lorsqu'il entre en fonction⁶³, du moins jusqu'en 1963. Il semble en tout cas avoir un rapport plus distancié au rôle, qu'il endosse du reste sur un mode plus social – voire mondain – que politique.

Ce rapport différencié au poste se mesure d'abord dans le temps investi dans la communication politique, qui est deux fois plus important chez Pompidou que chez Debré. On peut bien évidemment penser que G. Pompidou cherche par là à compenser son manque de capital politique – en particulier militant – en sollicitant le soutien de la presse et de l'opinion publique. Mais on peut aussi faire l'hypothèse qu'il a également le souci de préserver son capital social d'un rôle politique qui a particulièrement terni l'image de son prédécesseur⁶⁴. Le fait est que dès son entrée en fonction, il reçoit en tête à tête 2 journalistes avant de recevoir collectivement la presse le 24 avril : Pierre Charpy, directeur de *Paris-Presse L'intransigeant*, qu'il voit le 17 avril 1962, puis le jour suivant Raymond Tournoux, éditorialiste à *Combat*. Le 3 mai, il organise un déjeuner presse relativement court puis le lendemain un déjeuner plus long auquel assiste A. Peyrefitte son ministre de l'information. Le 8 mai, il reçoit à 20h le patron du *Français libre*, P. de Croisset, et 4 jours plus tard son ami Pierre Lazareff, patron de *France-Soir*, avec « un journaliste TV ». A la différence de M. Debré, G. Pompidou ne néglige personne : il reçoit la presse écrite comme la presse audiovisuelle, les journalistes accrédités à Matignon comme les éditorialistes ; la presse internationale comme la presse régionale. Bref, c'est à une véritable campagne de presse que se livre G. Pompidou lorsqu'il endosse le rôle de Premier ministre. Non sans un certain succès du reste. Car bien qu'il soit inconnu du grand public comme de la presse, les portraits que les journalistes font de lui après l'annonce de sa nomination n'en sont pas moins plutôt bienveillants, quand bien même ils critiquent dans leur grande majorité le choix du Président de la République.

Messmer, "Qu'est-ce qu'un Premier ministre qui n'est pas capable d'assurer votre investiture ?" (Bacqué 2008, p.130).

⁶². Cf. entre autres Bernstein, Milza & Sirinelli 2005.

⁶³. D'après ses collaborateurs, deux dates marqueraient la conversion progressive de l'amateur G. Pompidou en un professionnel de la politique : 1965, date à laquelle il se prépare à l'élection présidentielle au cas où le général de Gaulle ne s'y porterait pas candidat ; et 1968, lorsqu'il se retrouve seul à gérer la crise de mai-juin après la fuite du Président à Baden-Baden.

⁶⁴. Sur les rapports de M. Debré avec la presse, voir C. Delporte, « Michel Debré et les médias », in Bernstein, Milza & Sirinelli 2005.

C'est de fait surtout l'aptitude de Pompidou à séduire l'opinion qui est soulignée dans les articles – « un grand commis, discret, efficace et souriant » (*L'Aurore*, 11 avril 1962) ; « Debré ne savait pas plaire [...] G. Pompidou possède lui, cet art précieux de séduire [...] Il est souple, fin, agile » (*Le Figaro*, 18/04/62) ; « il paraît plus qualifié pour réussir les opérations de charme que son triste et sentencieux prédécesseur (*Le populaire de Paris*, 17/04/62) ; « M. Pompidou nous est apparu comme un homme amène, aux traits fins et séducteurs, à la morphologie reflétant très exactement le terroir originel. La malice pétille dans des yeux vifs qui traduisent une volonté tenace mais souple»(*Le Capital*, 2 mai 1962) ; "Pompidou n'apportera rien de nouveau en de hors de sa bonhomie. Cela fait toujours plaisir mais ne conduit pas bien loin" (*Le populaire de Paris*, 24/04/62)

Ce rapport différencié au poste se perçoit ensuite dans la fréquentation des ministres, laquelle semble obéir à des logiques différentes selon les deux Premier ministres. Si, comme on l'a dit, les ministres constituent pour tous les deux le groupe le plus fréquemment consulté, M. Debré et G. Pompidou ne reçoivent en revanche pas les mêmes ministres – différence d'autant plus significative qu'il y a une forte continuité dans la distribution des ministères entre le gouvernement Debré et le gouvernement Pompidou. Ainsi M. Debré s'entretient principalement avec des ministres dont les attributions renvoient à l'actualité politique et/ou à son programme gouvernemental.

Tableau 1. Ministres le plus souvent rencontrés par M. Debré.

Acteurs	Fonctions occupées dans le gouvernement	Nb de RV individuel
Robert Lecourt	ministre d'Etat, chargé de la Coopération le 27 mars 1959, puis chargé du Sahara et des territoires et départements d'outre-mer à partir de 15 février 1960	23
A. Pinay puis W. Baumgartner ⁶⁵	ministre des Finances	17
Pierre Châtenet	secrétaire d'Etat chargé de la mise en place des institutions et des problèmes d'administration générale, puis ministre de l'Intérieur en mai 1959	14
Robert Buron	ministre des Travaux publics et des transports	13
André Boulloche	ministre de l'Education nationale	12
Robert Sudreau	ministre de la Construction	12
Edmond Michelet	ministre de la Justice	11
V. Giscard d'Estaing	secrétaire d'Etat aux finances chargé du Budget	11

⁶⁵. Baumgartner remplace en effet A. Pinay le 19 janvier 1960 .

Pour G. Pompidou, la distribution des RV individuels avec les ministres suit une logique différente : d'une part, elle est indépendante de l'agenda gouvernemental puisque Pompidou reçoit en priorité son ministre de l'information et son ministre de l'intérieur ; d'autre part, elle favorise des ministres qui lui ressemblent, puisque les plus fréquentés ne sont pas des parlementaires mais des hommes de cabinet formant la garde rapprochée du général de Gaulle⁶⁶.

Tableau 2. Ministres le plus souvent rencontrés par G. Pompidou.

Acteurs	Fonctions occupées dans le gouvernement	Nb de RV individuel
A. Peyrefitte	secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre chargé de l'Information	16
Roger Frey	ministre de l'intérieur	12
Louis Joxe	ministre d'Etat chargé des Affaires Algériennes	10
A. Malraux	ministre d'Etat chargé des affaires culturelles	7
Couve de Murville	ministre des affaires étrangères	7

Avec G. Pompidou, c'est ainsi à un resserrement des relations entre l'Elysée et Matignon que l'on assiste, resserrement confirmé par la fréquence des RV à l'Elysée (multipliée par 2 sous le gouvernement Pompidou), qui manifeste sinon une remise de soi du Premier ministre du moins une réduction de son autonomie vis-à-vis du Président. Ce resserrement s'accompagne d'une évolution dans la division – aussi bien horizontale que verticale – du travail entre le Président et son Premier ministre qui s'observe à deux niveaux dans les agendas. Le premier concerne les activités protocolaires et les déplacements du Premier ministre. G. Pompidou se déplace en effet beaucoup moins que son prédécesseur (0,75 % contre 0,38 % de leur budget temps respectif) et sur toute la période dépouillée il ne fait aucun voyage hors métropole⁶⁷. Quant aux activités protocolaires, il s'y adonne également moins que son prédécesseur (respectivement 3, 82 % contre 4,59 % de leur budget temps). Mais ici le volume est moins significatif que le contenu précis de ce type d'activités. Car la plupart des activités protocolaires de G. Pompidou sont en réalité indexées sur celles du Président : elles se tiennent à l'Elysée (pour 1/3) ou découlent des nouvelles règles du protocole imposées par le général de Gaulle – qui exigent notamment la présence du Premier ministre à l'aéroport lorsque le Président quitte le territoire. Sur toute la période dépouillée, seule une réception ayant pour objet « Décoration *American Legion* » porte ainsi la mention « ici » [*i.e.* à Matignon].

⁶⁶. La plupart (Joxe, Couve de Murville et Malraux) ont l'expérience du gouvernement précédent auxquels ils ont accédé sur décision du général de Gaulle, parfois même contre M. Debré. C'est le cas notamment de L. Joxe que de Gaulle promeut le 22 novembre 1960 « Ministre d'Etat, chargé des affaires algériennes » afin de mieux contrôler cet épineux dossier qui constitue l'une des rares pommes de discorde entre le Président et son Premier ministre). A partir de novembre 1960, et plus encore de novembre 1961, M. Debré est ainsi progressivement marginalisé dans le dossier relatif à l'Algérie (cf. Jérôme Hélie, « Les accord d'Evian », in Bernstein, Milza & Sirinelli 2005).

⁶⁷. Il fera toutefois un voyage par an à l'étranger à partir de juillet 1963.

Etant donné la fonction légitimatrice du protocole⁶⁸, ce déplacement spatial des activités protocolaires vers l'Élysée n'a rien d'anodin. Il indique une tendance à la monopolisation de la représentation légitime du pouvoir exécutif par le Président. Cette évolution se retrouve d'ailleurs à un second niveau, celui des activités relatives à la politique étrangère. De fait, si les deux premiers hôtes de Matignon sous la Ve République accordent la même importance à la politique étrangère, un continent sépare leurs interlocuteurs étrangers : le premier reçoit essentiellement ses homologues européens (le Chancelier Adenauer, le Premier ministre de sa très gracieuse majesté Macmillan, le président du conseil italien) quand le second reçoit surtout des dignitaires de pays africains, Chef d'Etat, ministres des affaires étrangères ou ministres de l'économie et/ou des finances. Surtout, le premier s'intéresse à toutes les dimensions de la politique étrangère⁶⁹ quand le second s'intéresse principalement à la dimension économique des relations internationales. En atteste l'objet de plusieurs réunions de politique étrangère auxquelles participe Pompidou : « conférence monétaire africaine », « commerce extérieur », « conseil économique international », « Questions économiques européennes », « réunion spatiale ». Cet intérêt pour les questions économiques est du reste corroboré par les nombreux RV qu'il a avec des hommes d'affaires. Ces derniers sont en effet autant reçus dans le bureau de Pompidou que les propres membres de son cabinet (!), seuls les ministres et les hauts fonctionnaires étant privilégiés par rapport à eux. Les hommes d'affaires constituent ainsi la 3^e catégorie d'acteurs consultés en RV individuels par Pompidou (8 % de ces RV) après les ministres (35,6 %) et les hauts fonctionnaires (10,97 %). On suppose alors que, dans le contexte de l'après-décolonisation qui marque sa prise de fonction, G. Pompidou endosse logiquement son rôle de Premier ministre dans la continuité de ce qu'il faisait à la banque Rothschild : ouvrant son carnet d'adresse à la politique de coopération qui voit le jour ces années-là (Meimon 2007), il met ses compétences d'homme d'affaires et son capital social au service du maintien des intérêts économiques de la France dans ses anciennes colonies.

*

Ces hypothèses doivent bien sûr être consolidées. Mais on espère avoir montré que l'étude des agendas d'hommes politiques peut être un outil précieux pour qui cherche à construire une sociologie des institutions politiques débarrassée de cet « esprit d'Etat » (Bourdieu) qui nous conduit trop souvent à confondre l'idéal-type weberien de la domination légale rationnelle avec la réalité des pratiques. En effet, la science politique répugne généralement à toute vision anthropomorphe du pouvoir alors que tout indique ici que l'équilibre des institutions de la Ve République repose pour partie sur un homme et la manière dont il endosse le rôle de Premier ministre. C'est donc d'abord une rupture avec le sacro-saint principe de l'irréductibilité des positions de pouvoir aux personnes qui les occupent que l'étude

⁶⁸ . Pour une analyse générale sur le protocole, voir Déloye, Haroche & Ihl (1996) et sur la Ve République Montclair 1992 et Matonti 2005.

⁶⁹ . Sur ce point, voir les contributions dans Bernstein, Milza & Sirinelli 2005.

des agendas des Premier ministres rend possible, cela sans pour autant faire basculer l'analyse dans une « histoire des grands hommes » étant donné le caractère prosaïque des informations recueillies. Celles-ci, comme d'ailleurs les difficultés pour coder certains RV sous une seule modalité, révèlent par ailleurs l'inadéquation de certaines de nos typifications les plus solidement établies à la réalité du pouvoir politique. Pour des raisons liées aux conditions matérielles de travail, le temps informel des déjeuners et dîners, ainsi que les relations entre le Premier ministre et son proche entourage échappent comme on l'a vu à la dichotomie vie privée / vie politique. C'est donc ensuite une rupture avec les catégories administratives les plus légitimes que permet l'étude des agendas, sans pour autant nous entraîner dans une sociologie du soupçon et de la dénonciation de la profession politique.

Bibliographie

- Bacqué R. (2008), *L'enfer de Matignon*, Paris, Albin Michel.
- Bernstein S., Milza P. & Sirinelli J-F, dir. (2005), *Michel Debré Premier ministre (1959-1962)*, Paris, PUF.
- Burin des Roziers E. (1977), *De Gaulle et le service de l'Etat*, Paris, Plon.
- Carcassonne G. (1994), « Ce que fait Matignon », *Pouvoirs*, no. 68, pp. 31-44.
- Charlot J. (1967), *L'UNR : étude du pouvoir au sein d'un parti politique*, Paris, Armand Colin.
- Claisse A. (1972), *Le Premier ministre de la Ve République*, Paris, LGDJ.
- Colin J. (1963), « Les services du Premier ministre », *Revue administrative*, no. 91, pp. 15-24.
- Collovald A. (1990), « Une politique de la fidélité. La construction du groupe parlementaire UNR (1958-62) », *Politix*, vol. 3, no. 10-11, pp. 53-69.
- Damamme D. (1992), « Le service du Premier ministre. Pour une analyse des conventions constitutionnelles », in B. Lacroix & J. Lagroye (dir.), *Le président de la République. Usages et genèses d'une institution*, Paris, PFNSP, pp. 195-222.
- Darmon M. (2013), *Classes préparatoires. La fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte.
- De Baecque F. & Quermonne J.-L. (1982), *Administration et politique sous la Ve République*, PFNSP.
- Debré M. (1988), *Trois Républiques pour une France. Mémoires, tome 2 : Gouverner*, Paris, Albin Michel.
- Déloye Y., Haroche C. & Ihl O. (dir.) (1996), *Le protocole ou la mise en forme de l'ordre politique*, Paris, L'Harmattan.
- La Documentation Française (1985), *Notes et études documentaires*, no. 4779.
- Duhamel O. (2000), *Le Quinquennat*, Paris, Presses de Sciences Po.

- Dulong D. (2008), « Le premier Ministre en actes et en coulisses. L'histoire comme outil et objet d'analyse sociologique des institutions politiques », in M. Offerlé & H. Rouso (dir.), *La fabrique de l'interdisciplinarité*, Rennes, PUR, pp. 47-58.
- Dulong D. (2013), « Drôles de genres et genre de rôle. Edith Cresson à Matignon ou le (mauvais) genre en politique », in M. Gateau, M. Navarre, F. Schepens (dir.), *Les identités de genre en politique*, Dijon, PUD, pp. 53-67.
- Dupuy A.-M. (1996), *Le destin et la volonté*, Paris, La Table ronde.
- Duverger M. (1959), « Monsieur Debré existe-il ? », *La NEF*, juillet-août 1959.
- Elias N. (1974), *La société de cour*, Paris, Calmann-Levy.
- Favier E., « 'Pourquoi une présence au bureau de 15 heures par jour ?' Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique », à paraître dans la *Revue française d'administration publique*, ENA, vol. 153.
- Fournier J. (1987), *Le travail gouvernemental*, Paris, PFNSP/Dalloz.
- François B. (1996), *Naissance d'une constitution*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Gaïti B. (1998), *De Gaulle prophète de la Ve République*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Godmer L. & Marrel G. (2013), « Que font (vraiment) les professionnels de la politique ? L'agenda d'une élue et mes transformation de la représentation politique », communication au colloque *La représentation politique en question*, Bordeaux.
- Jobert M. (1974), *Mémoires d'avenir*, Paris, Grasset.
- Langlois Meurine R. (1965), « Le Premier ministre », in *L'administration française*, Paris.
- Lefebvre R. (2009), « Le métier politique comme maîtrise du temps », *Pouvoirs locaux*, no. 80, pp. 37-44.
- Lefebvre R. (2013), « L'emploi du temps, fenêtre sur le travail de représentant », Communication au colloque « La Représentation politique en questions », Bordeaux.
- Long M. (1981), *Les services du Premier ministre*, Conférences publiées par l'université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Marrel G. & Payre R. (2006), « Temporalités électorales et temporalités décisionnelles : du rapport au temps des élus à une sociologie du leadership spatio-temporel » et « Temporalités politiques : Introduction », *Pôle Sud*, no. 25, pp. 71-88.
- Massot J. (1979), *Le Chef du gouvernement en France*, Paris, La Documentation française, *Notes et études documentaires*, no. 4537-4538.
- Matonti F. (2005), « Sur scène et en coulisses. Contribution à l'analyse du rôle du Premier ministre sous la Ve République », in S. Bernstein, P. Milza & J.-F. Sirinelli, (dir.), *Michel Debré Premier ministre (1959-1962)*, Paris, PUF, pp. 151-166.

Meimon J. (2007), « L'invention de l'aide française au développement. Discours, instruments et pratiques d'une dynamique hégémonique », *Questions de recherches*, no. 21, CERI.

Montclair S. (1992), « L'usage du protocole. Mise en scène rituelle et travail d'institutionnalisation », in B. Lacroix & J. Lagroye, *Le président de la République*, Paris, PFNSP, pp. 141-160.

Pinto J. (1990), « Une relation enchantée. La secrétaire et son patron », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no. 84, pp. 32-48.

Py R. (1978), « Le secrétariat général du Gouvernement », *Revue des PTT de France*, no. 6.

Secrétariat général du Gouvernement- Direction de la Documentation (1972), *L'organisation gouvernementale et les grands services publics en France : structures et coordination*, Paris, La Documentation Française.

Tricaud S. (2011), *L'entourage de Georges Pompidou (1962-1974). Institutions, hommes et pratiques*, Thèse pour le doctorat d'histoire, Université Paris Ouest Nanterre.

Williams P. (1971), *La vie politique sous la IVe République*, Paris, Armand Colin.

LA DOMESTICATION DU POUVOIR

ANNEXE 1

N°	Année mois	Type de réunion	Nom	Fonction	Type d'acteurs	Objet du RdV	Précisions	AI-AE-AC	Reunion collect
2111	1959	6	Bourges	Ht commissaire AEF	11	AEF		AC	N
2112	1959	6	Pote Sarasin	Inconnue	NR	OTASE		AE	N
2113	1959	6	Houphouet-Boigny	Ministre d Etat	1	NR		AC	N
2114	1959	15	Michelet	Garde des Sceaux	1	déjeuner "justice"		AI	N
2115	1959	6	Ely	Général chef d'état major des armées	12	NR		mil	N
2116	1959	4			NP	Conseil des ministres		CM	O
2117	1959	6	De Chaume	Inconnue	NR	NR		NR	N
2118	1959	6	Villiers	Pres du CNPF	13	NR		AI	N
2119	1959	15	Chaban Delmas	Pres Ass Nationale	8	Diner chez		pol	N
2211	1959	6	Huré	Chargé d'aff en guinée	11	Aff Guinée		AC	N
2212	1959	4			3	Cab Matignon	inscrit ainsi	pol	O
2213	1959	6	Royer	Député Indre & Loire	8	NR		pol	N
22-janv	1959	15	Jeanneney	Ministre Industrie & commerce	1	déjeuner		AI	O
2214-2	1959		W????	Inconnue	NR	déjeuner		NR	
2214-3	1959		Fayolle ?	Inconnue	NR	déjeuner		NR	
2214-4	1959		Vitry ?	Inconnue	NR	déjeuner		NR	
2214-5	1959		Lacout ?	Inconnue	NR	déjeuner		NR	
2215	1959	6	Berthouin	Ministre de l'Intérieur	1	NR		AI	N
2216	1959	6	Fouchet	Ambassadeur AU Danemark + chargé des projets d'unité pol européenne	7	NR		AE	N
2218	1959	6	Bouloche	Ministre de L'Educ Nat	1	NR		AI	N
2219	1959	6	Chazal	Chef de Cab	3	NR		AI	N
22110	1959	6	Apithy	Inconnue	NR	NR		NR	N
22111	1959	15	Chaban Delmas	Pres Ass Nationale	8	dîner à Matignon		pol	O
22111-2	1959		Frey	Ministre de l'Information	1	dîner à Matignon			
22111-3	1959		Soustelle	Ministre délégué auprès du PM	1	dîner à Matignon			
2311	1959	5			NR	Economies		comp/pol	O
2312	1959	15	Bloch Morhange ?	Economiste & journaliste	19	déjeuner			
2312-2	1959		Ferry	Inconnue	NR	déjeuner			
2312-3	1959		Scheer	Administrateur de société	18	déjeuner			
2312-4	1959		Gandilhon	Administrateur des avions Breguet	18	déjeuner			
2312-5	1959		Illisible	Inconnue	NR	déjeuner			
2312-6	1959		Branger	Dir Gnl de la caisse des marchés de l'Etat	11	déjeuner			
2313	1959	7	Grenier	Député de la Seine	8	NR		pol	O
2313-2	1959			Député des Vosges	8	NR	Inscrit ainsi	pol	

ANNEXE 2

Tableau 3. Budget temps Debré / Pompidou par type d'activités.

Types d'activités	Debré n = 1459	Pompidou n = 786
Activités protocolaires et mondaines	4,59	3,82
Réunions Elysée	3,56	5,85
Réunions thématiques	7,13	2,03
Conseils et comités	5,55	6,36
Réunions interministérielles	0,55	0,13
RV individuels	55,52	52,67
RV collectif	9,53	11,07
Séances parlementaires	0,75	1,14
Déplacements en métropole	0,48	0,38
Déplacements hors métropole	0,27	0
Communication politique	1,64	2,54
Circonscription	0,48	0
Vie privée	1,44	2,67
Réunion politique UNR	0,48	0,64
Dîners et déjeuners	3,1	5,98
indéterminé	1,51	3,85
Non pertinent ou non renseigné	3,48	1,14
Total	100 %	100 %

Tableau 4. Budget temps Debré / Pompidou par domaines d'activités.

Domaines d'activités	Debré (en %)	Pompidou (en %)
Politique intérieure	31	31
Politique étrangère	10,5	13
Affaires coloniales (toutes dimensions confondues)	17,6	2,26
Défense et opérations militaires (idem)	4,79	4,8
Système partisan	9,6	7,68
Communication politique	3	6,3

Tableau 5. Budget temps Debré / Pompidou par types d'acteurs.

Types d'acteurs	Debré (en %) n = 1499	Pompidou (en %) n = 910
Ministres	25,42	27,91
Membres d'un cabinet ministériel	1,47	0,62
Membres du cabinet du Premier ministre	5,14	5,56
Membres du cabinet du Président	1,67	1,85
Président de la République	1,8	5,56
Chefs d'Etat & dignitaires étrangers	2,13	2,26
Ambassadeurs (français & étrangers)	4,74	3,19
« simples » parlementaires	9,27	3,6
Leaders politiques	1	2,99
Membres de l'UNR (non parlementaires)	0,87	0,31
Hauts fonctionnaires	8,67	6,9
Militaires	5,14	2,16
Syndicats	1,07	1,44
Journalistes	2,6	3,6
Clergé	0,93	0,31
Personnalités	2	1,23
Famille	0,73	0,72
Hommes d'affaires	1,53	5,87
Acteurs institutionnels	1,33	0,1
Multipositionnés	NC	3,91
Pouvoir local	0,67	0
Inconnu, illisible	4,07	1,54
Non renseigné	17,75	16,67
Total	100%	100%