

# Charles Michel, patron à l'intérieur plus qu'à l'extérieur

- ▶ Charles Michel dirige le gouvernement depuis six mois. Mais quel Premier ministre est-il ?
- ▶ Malgré les polémiques répétées et les couleuvres à avaler, il tient.
- ▶ Et a développé une méthode qui lui permet jusqu'ici de franchir une étape après l'autre. Mais sans grand panache.

Jean-Luc Dehaene forçait des compromis au bout de la nuit et tenait fermement ses troupes. Guy Verhofstadt se montrait flamboyant et inventif, et laissait la bride sur le cou de ses ministres. Elio Di Rupo usait la résistance de ses partenaires dans d'interminables réunions et maîtrisait sa communication. Mais quel Premier ministre est Charles Michel, depuis bientôt six mois (le 11 avril) ? Pour le savoir, nous avons contacté de nombreux membres du gouvernement ou leur cabinet et quelques initiés. Grâce à eux, nous avons pu reconstruire « la méthode Charles Michel » et aborder la question de son leadership, comme on le découvrirait ci-contre.

Car à 39 ans à peine, Charles Michel apprend son métier de Premier sur le tas, sans être passé par

la case vice-Premier ou ministre-président. Qu'importe : qu'il foule le tapis rouge à Dakar au sommet de la francophonie, visite le marché matinal ou reçoive un homologue étranger, Michel a le sourire – un large sourire. « *Il lève* », ironisent bien des observateurs. Car il aime ça, occuper le 16. Et ça se voit... Il ne s'en cache d'ailleurs pas.

Mais Charles Michel sait aussi qu'il est souvent perçu comme un animal à sang froid. Alors il veille à adoucir son image, à paraître plus humain, à sortir du seul cadre institutionnel. En assistant au carnaval ou à une course cycliste, ou en glissant un trait d'humour dès que possible. Quitte à forcer le trait. « *Il veut être un Premier ministre de terrain, pas un Premier ministre de salon coupé des réalités* », explique un proche collaborateur.

Voilà qui ne l'empêche pas, assurent ses collègues, d'être « *très focalisé sur sa tâche et sur ses objectifs, refusant de se laisser polluer par des éléments extérieurs ou ébranler par les polémiques* ». « *Il ne fait pas d'éclat, mais veut apparaître comme quelqu'un de modéré, de consensuel* », et « *objectif sur le plan communautaire* ». Mais « *il sait où il va* », affirme un libéral.

« *Il dit "voilà l'ambition de ce gouvernement, voilà où nous voulons arriver"* », ajoute un ministre. Affrontant une étape après l'autre. Beaucoup soulignent d'ailleurs son volontarisme : « *Charles Michel n'abandonne jamais*. » Et « *profite des opportunités*. » Ce qui

lui a permis d'engranger quelques succès inattendus... quitte à fâcher la rue.

Mais depuis six mois, Charles Michel et son parti ont aussi dû avaler plusieurs couleuvres. Les

sorties répétées de la N-VA (sur la collaboration ou le racisme, comme sa présence au festival de chant nationaliste où l'on scande « que la Belgique crève ») ne facilitent pas sa tâche. Et provoquent des polémiques successives et des passes d'armes avec l'opposition. Et des critiques médiatiques... auxquelles Charles Michel est particulièrement sensible, convaincu qu'il a raison et que les médias sont intoxiqués par l'opposition. « *Il ne supporte pas la critique*, dit une source gouvernementale, *ce qui est paralysant*. » La communication des cabinets est donc particulièrement coordonnée.

Mais Charles Michel s'est aussi révélé habile négociateur. Parvenant même à s'entendre avec les deux meilleurs ennemis de son gouvernement, N-VA et CD&V, et à faire comprendre à chacun qu'il le soutient. Une source N-VA nous confie en effet : « *Pour nous, c'est plus facile de s'adresser à Charles Michel, qui manifeste de l'empathie, qu'à Kris Peeters, qui n'est pas très flexible. Quand on veut faire passer un point, on passe donc par lui*. » Mais un CD&V nous dit, lui aussi, que « *Kris Peeters se sent souvent soutenu par Charles Michel* »... ■

MARTINE DUBUISSON

## style Beaucoup écouter, sans prendre parti, et contenter chaque partenaire à son tour

La méthode Michel passe par deux éléments clés : élaborer des compromis équilibrés et éviter les clashes. « *Sa technique, décode un libéral, c'est de ne se brouiller avec personne, surtout pas la N-VA ou Bart De Wever, d'essayer d'arranger les choses, de calmer le jeu, de ne pas trop mettre les pieds dans le plat et de chercher l'accord en donnant des gages aux uns et aux autres. Il fait la synthèse et apporte aussi des solutions. Et cela fonctionne quand même - même s'il a dû donner plusieurs coups d'extincteur*. » Pour y arriver, Charles Michel a plusieurs techniques.

**1** L'aimable écoute. Charles Michel le dit et tous le confirment : il

écoute beaucoup. « *Il passe énormément de temps dans ses contacts avec la majorité*. » Et « *à ses vice-Premiers ministres au téléphone au moins une fois par jour* ». Pour préparer les dossiers et les solutions. Mais aussi pour « *engranger un maximum d'informations qui lui permettront, le moment voulu, d'orienter la discussion ou le déroulement d'une tension* ». Tout ça avec discrétion : « *Pour le contrôle budgétaire, illustre un collaborateur, il a rencontré tous les ministres un par un dans la plus grande discrétion. Et il y a eu beaucoup de réunions sans que la presse ne soit au courant*. » Charles Michel se montre accessible. « *On peut l'appeler facilement et lui*

*faire part ouvertement de nos préoccupations*, confie un ministre flamand. *Il comprend que tout le monde doit trouver son avantage dans ce gouvernement*. » Patient, aussi : « *Même quand un accord a été conclu après des heures, si quelqu'un dit "sur tel point, je ne l'avais pas compris comme ça et je ne suis pas d'accord", il a la patience d'en rediscuter*. »

**2** Le rôle crucial du kern. C'est le lot de tout Premier ministre belge : il travaille beaucoup avec le comité ministériel restreint. Mais c'est encore plus le cas de Charles Michel : « *Il travaille avec le kern de manière plus étroite que d'autres avant lui, et est très atten-*

tif à ce que l'information circule bien avec les vice-Premiers, pour éviter les mauvaises surprises du début. Il veut s'inscrire loyalement dans l'accord de gouvernement et ne pas s'en laisser distraire. Sur le mode : on se fait confiance, on a signé pour une législature, on s'y tient. » L'accord de gouvernement fait loi.

« Il travaille dans la confiance, confirme un collaborateur, et crée des moments de convivialité comme des repas au Lambert, pour avoir de larges échanges avec ses principaux ministres. C'est un travail d'équipe, dans le respect : au kern et conseil, on n'élève pas la voix, on ne s'engueule pas comme avant. » « Pas de show, pas de petites phrases », dit Charles Michel lui-même. « Il a une approche assez pragmatique et respectueuse, appuie le vice-Premier N-VA Jan Jambon. Même quand la N-VA était très attaquée au début, il avait du respect pour nous. »

Corollaire du travail organisé autour du kern : les plus petits cabinets comme les secrétaires d'Etat n'ont pas beaucoup de contacts directs avec le Premier.

**3 Ne pas remettre à plus tard.** C'est un classique en politique : quand un dossier coince, on a tendance à le reporter ou l'encommissionner. Pas Michel, assurent nos interlocuteurs. « Il se focalise sur des objectifs, sans les laisser traîner », dit l'un. « Il veut être efficace dans des délais raisonnables. Et maintenir la crédibilité en ne battant pas en retraite dès qu'un obstacle se présente », ajoute l'autre. « Il veut des solutions, pas des dossiers qui pourrissent, complète un troisième. Il a ainsi voulu que l'on s'attaque d'emblée au moratoire sur les avions et a appuyé Koen Geens qui demandait des moyens pour régler les factures en souffrance à la Justice. »

Donc, « en conseil des ministres, il ne reporte jamais un point, affirme un ministre libéral. C'est efficace car les conseils se clôturent en général par une solution. Il est vrai que les points ont été soigneusement préparés, mais même quand

il reste des incertitudes, il fait en sorte de conclure par un accord, en synthétisant et ramenant à l'essentiel. Les conseils sont donc en général courts. On applique l'accord de gouvernement progressivement. »

« On ne se met pas autour de la table juste pour dire que le gouvernement s'est réuni », sourit un ministre. Les dossiers y arrivent s'ils

sont jugés mûrs. Et quand le conseil débute, « il entame l'ordre du jour et ne prend pas plus de temps qu'il n'en faut, détaille un autre ministre. Il présente les points classés A ou B, selon qu'il y a encore des points à traiter ou pas. Chacun peut s'exprimer puis les décisions sont prises. »

**4 Les bilatérales.** Pour préparer le travail ou quand une difficulté surgit, Charles Michel invite au confessionnal. Ce fut le cas lors des négociations gouvernementales comme du récent contrôle budgétaire. « Il ne veut pas que la négociation soit prise en otage par un point qui coince en plénière », nous explique-t-on. « Quand la discussion est difficile, confirme un ministre, il commence par une plénière où tout le monde donne son point de vue, puis il passe en bilatérale pour voir la marge de manœuvre de chacun. »

Les bilatérales permettent donc d'« avancer plus vite ». Et de manœuvrer : « Au contrôle budgétaire, nous glisse une source N-VA, Charles Michel commençait par la N-VA, puis le MR, le VLD et il terminait par le CD&V. Ainsi, quand le CD&V entrait, il pouvait dire : les autres partis sont de tel avis... » En fait, résume un bleu, « Michel est l'antithèse de Verhofstadt qui enfermait tout le monde et disait que c'était la réunion de la dernière chance. Charles Michel, lui, dédramatise. » Il ne monte pas dans les tours et « n'utilise pas l'arme "on va tomber si on ne trouve pas une solution" », mais argumente : « On a un programme et une majorité au parlement, il faut y aller. »

**5 Que chaque parti s'y retrouve.** C'est essentiel pour un chef de coalition : montrer de l'empathie pour les impératifs de chaque partenaire. Chacun doit pouvoir se retrouver dans les accords, sous peine de déséquilibrer l'ensemble. « Il est important pour Charles Michel que chacun se sente suffisamment à l'aise et puisse assumer les décisions du gouvernement, explique un proche collaborateur. Il raisonne en disant : "Si j'étais dans la peau de tel ministre, je pourrais accepter cette décision." »

Il s'assure donc que les compromis conviennent à tous et, quand un parti est en mauvaise posture, il essaie de lui obtenir quelque chose. Et lorsqu'il faut trancher entre des positions opposées, il choisit de satisfaire chacun à tour de rôle : « Il est assez doué pour

faire accepter une concession par un parti sachant que, plus tard, ce parti aura quelque chose en échange », affirme un libéral.

Exemple par le contrôle budgétaire : « Le VLD estimait qu'il avait joué un rôle de facilitateur durant la période précédente et que le moment était venu d'obtenir des mesures importantes pour lui

(pour les start-up, l'Horeca et l'e-commerce) et il les a obtenues. » Et « lorsque le CD&V était en difficulté sur le plan social, Charles Michel a dit qu'il fallait en tenir compte. »

« Jusqu'ici, assure dès lors un vice-Premier, il n'a jamais forcé une décision dans laquelle un parti se sentait lésé. Et je ne me suis jamais senti brusqué pour accepter une solution. Chaque parti peut toujours s'y retrouver, car il y a ceci pour la N-VA, ceci pour le MR, ceci pour le CD&V ou le VLD. »

**6 Ne pas prendre parti.** Nos interlocuteurs se rejoignent : pour aboutir à un accord, Charles Michel « ne prend quasi jamais parti », « ne va pas directement au conflit ou à l'affirmation ». « Il dit facilement "je ne juge pas, j'essaie d'exprimer les différentes positions" », confie un ministre. Un autre poursuit : « Il ramasse les éléments et fait une proposition qui tient compte des différents positionnements, ce qui permet généralement d'aboutir à un consensus. Sans catharsis. » Un troisième appuie : « Je n'ai jamais eu le sentiment qu'il était plus en faveur d'une thèse, même celle du MR : i cherche des solutions équilibrées. » « Pendant un certain temps, confie toutefois un CD&V, on le soupçonnait d'être trop favorable à la N-VA mais c'est moins le cas. » Et quand le compromis n'est pas possible et qu'il faut trancher ? « Il pèse les intérêts en présence, essaie de faire prendre conscience des éléments du conflit, de faire pencher la balance et de persuader, sans crier ni taper sur la table », selon un ministre. Un collègue : « Au moment décisif il dit : "Les opinions sont différentes, mais je crois que l'on fera ceci, car c'est dans la ligne de nos accords précédents ou du gouvernement, ou que chaque parti doit s'y retrouver et c'est au tour d'un tel. Alors il choisit et assume ses responsabilités. Mais un Premier ne peut être dans un camp, sinon il y a des problèmes... »

C'est une « neutralité engagée » conclut un ministre. « Un style participatif », pour Jan Jambon. ■

Ma.D

## leadership « Il s'impose petit à petit par sa méthode »

L'opposition s'interrogeait ; la question commençait à circuler en coulisses ; mais c'est le député CD&V de la majorité, Eric Van Rompuy, qui a publiquement lancé le débat du « *faible leadership* » de Charles Michel. Sur son blog, il a écrit qu'il devrait « *se mouiller davantage en tant que Premier ministre* » et démontrer « *qu'il est capable de diriger ce pays et cette coalition d'une main ferme* », pour que Bart De Wever ne reste pas « *le Premier ministre de l'ombre* ». « *Je comprends que Charles Michel ne peut pas aller trop loin, mais il en fait trop peu* », nous explique-t-il. L'attaque est rude.

Alors dans la majorité, beaucoup se plaisent à affirmer qu'Eric Van Rompuy ne représente que lui-même. Son président Wouter Beke a d'ailleurs déclaré qu'il avait exposé « *un point de vue personnel* » et que le CD&V n'avait « *pas de problème* » avec le leadership de Charles Michel. De là à dire que personne dans le parti ne pense comme Eric Van Rompuy...

« *En général, on regrette sa provocation, confie un CD&V, car le MR est notre allié quasi naturel, qu'est-ce que cela nous rapporte ? Mais ce qu'il a écrit n'est pas à 100 % faux... Il y a ce sentiment chez certains, minoritaires, que Michel ne se profile pas vraiment comme un leader et est trop coulant envers la N-VA car la survie du gouvernement en dépend. Il doit remettre De Wever à sa place, sinon ce sera intenable pour nous.* »

Mais publiquement, la majorité serre les rangs. Depuis lundi, c'est à celui qui défendra le mieux son Premier. En conférence de presse sur l'accord budgétaire, le vice-Premier CD&V Kris Peeters a lancé : « *Le Premier ministre a vraiment unifié l'équipe dans des circonstances très*

*difficiles. Aujourd'hui, il est clair qu'il est le Premier ministre.* » Et le vice-Premier N-VA Jan Jambon a soutenu ces propos - il nous confirme d'ailleurs que, pour lui, Michel a assis son leadership.

Jeudi, c'est le chef de groupe N-VA Hendrik Vuyt qui déclarait à la Chambre : « *J'ai lu que vous ne seriez pas le vrai Premier ministre. Mais vous avez franchi le col du contrôle budgétaire comme un vrai grimpeur et si rapidement que plus personne ne peut douter de vos qualités de sprinter.* » Quant à Bart De Wever, il lâchait dans *Het Laatste Nieuws*, après ses propos sur le racisme : « *Charles Michel aurait pu me laisser tomber, mais il ne l'a pas fait. Cela fait de lui un grand Monsieur.* » Sans oublier les MR qui jurent : « *Il n'y a aucun problème de leadership. Les autres reconnaissent Charles comme le patron et il assume ce rôle.* »

Circulez, y a rien à voir ? On peut se demander si, lorsqu'il faut à ce point souligner le leadership d'un Premier ministre, il n'y a pas tout de même un souci...

D'ailleurs, lorsqu'on les inter-

roge sur le sujet, les membres de la majorité réagissent souvent en contre-attaquant ou en pointant des circonstances atténuantes. Les premiers retournent la question : c'est quoi le leadership ?

Les deuxièmes jugent qu'il faut du temps pour s'imposer.

Comme ce libéral : « *Il faut un peu plus que six mois pour avoir du leadership, cela s'acquiert. Pour le moment, Charles Michel a une habileté assez forte pour réunir le consensus, mais pas beaucoup de leadership.* » Ou ce ministre flamand : « *Un Premier n'établit pas son leadership en criant ou en tapant sur la table, mais en prenant les décisions aux moments décisifs. Que cela prenne un peu de temps, à 39 ans et dans un gouvernement*

*atypique, est normal. Et il est déjà à un bon niveau.* »

Les troisièmes relèvent la difficulté liée à la puissante N-VA : « *De Wever a un blanc-seing pour ce qu'il veut dire, car Charles Michel ne peut se permettre le luxe de se disputer avec la N-VA, mais il règle chaque fois le problème. C'est une forme de leadership...* »

Les quatrièmes appellent à ne pas confondre impression extérieure et réalité en interne : « *Vis-*

**Il n'est pas « l'incarnation évidente du leadership » mais « s'impose par ses solutions équilibrées »**

à-vis de l'extérieur, il ne joue pas "je suis le king", "je sauve le pays"; mais en interne, il avance. » Et « il ramène les gens autour des accords conclus ». Un proche collaborateur confirme : « Il n'entre pas dans une pièce en tapant sur ses abdominaux et en disant "je suis le chef"; mais il veut que chacun se sente respecté et à l'aise. Et il a un cap clair et met tous les moyens pour y arriver. » Un ministre ajoute même qu'il serait « contre-productif de trop imposer son leadership en public. Peut-être devra-t-il le faire à un moment, mais il faudra beaucoup de crédibilité avant de pouvoir le faire. Au gouvernement, il le fait d'ailleurs très bien. » Comment ? « Il dit parfois à certains qu'ils n'ont pas compris ou qu'ils n'auraient pas dû faire ça, ce qui est plus important que de se montrer fort à l'extérieur. »

C'est donc avant tout par sa méthode que Charles Michel s'impose peu à peu comme le chef du gouvernement. Plus que par sa personnalité. Ses partenaires admettent qu'il n'est pas « flamboyant », ni « l'incarnation évidente du leadership » ou « une autorité morale indéniable au départ ». Mais ils commencent à

reconnaître que sa méthode « permet d'aboutir à des décisions dans des délais assez rapides ». C'est ce que dit un ministre : « Il s'impose par sa créativité à trouver des solutions équilibrées, pas en imposant son opinion ou en allant à la crise. »

« Il a la capacité de créer le consensus et c'est ce qu'on attend d'un Premier ministre, et pas nécessairement de la musculature, tranche un autre ministre. L'important est d'arriver à une solution et jusqu'ici il y arrive, sans devoir passer par les dramaturgies et des effets théâtraux. » Un proche collaborateur abonde : « Il ne joue pas la petite phrase, mais il s'impose par la façon qu'il a d'avancer et d'engranger des décisions. Et il est respecté : je n'ai jamais vu un ministre être désobligeant à son égard. » Un tournant aurait d'ailleurs été atteint le week-end dernier au contrôle budgétaire : « Quelque chose s'est passé, confie un CD&V : la perception est passée que Charles Michel est le leader. Ce qui a changé, ce n'est pas son style ou le fait qu'il s'impose plus qu'avant, mais le fait qu'il a pu se faire accepter comme le vrai chef du gouvernement. On a eu besoin de temps pour reconnaître qu'évoluer d'un conflit à l'autre épuise tout le monde et nous empêchera d'aboutir à ce que l'on veut. »

Pour plusieurs interlocuteurs cependant, le vrai test de leadership aura lieu lors de la négociation sur le tax shift. « C'est sur la réforme fiscale que les partis vont essayer de marquer la législature. C'est là que la méthode de Charles Michel sera cruciale. » ■

Ma.D.

## L'EXPERT

### Le prix à payer

Que pense Marc Lits, prof en communication de l'UCL, du leadership de Charles Michel ? « C'est un peu là où cela coince. A chaque sortie de la N-VA, il a beau dire qu'il est le chef du gouvernement, il a du mal à s'imposer car s'il le fait, il risque des problèmes. Il reste donc en retrait. On ne se dit pas que c'est lui le patron. Mais en même temps, il avance pas à pas et il tient. C'est un peu terne, mais c'est peut-être le prix à payer pour que cela tienne dans les circonstances actuelles. » Il n'aurait donc pas intérêt à s'imposer davantage ? « Si, mais il faut en avoir les moyens et il a plus à perdre qu'à gagner. Il n'a pas d'alternative que de faire un peu le gros dos. » (Ma.D.)