

# Qu'a vraiment fait Macron à l'

**Coulisses.** Entre Daft Punk et allègement de charges, l'emploi du temps d'un jeune conseiller du président.

PAR CHARLOTTE CHAFFANJON ET CLÉMENT LACOMBE

Il sont une quarantaine, en cette fin d'après-midi d'été, à se presser sous la verrière du jardin d'Hiver de l'Élysée. Plusieurs ministres, des directeurs de cabinet à foison, une palanquée de très hauts fonctionnaires. Tous réunis, ce 15 juillet 2014, pour le pot de départ d'un simple conseiller. La gorge est d'abord nouée, la voix chevrotante, mais Emmanuel Macron se ressaisit, multiplie les remerciements, cite René Char pour évoquer les liens qui se sont créés ici : « J'ai senti mille fils tendus entre eux et moi qui ne pouvaient pas se rompre. » Puis il se tourne vers François Hollande : « Il reste trente-quatre mois, je crois, Monsieur le président de la République. Je ferai tout autre chose, mais je ne serai pas loin. En tout cas toujours là si vous en avez besoin. Et à la fin de ces trente-quatre mois, il y aura de nouveaux combats. Et je serai là. A coup sûr. » Il n'imaginait pas à quel point. C'était il y a vingt-sept mois, une éternité. Une période paléolithique, où le nom Macron était inconnu du grand public, absent des études d'opinion. Juste le nom d'un secrétaire général adjoint de l'Élysée qui disait au revoir. Pas adieu. Non. Il savait qu'il reviendrait un jour sur le devant de la scène, il pressentait qu'il en avait l'envie au fond de lui. Mais les deux ans et demi qui s'achevaient l'avaient vacciné de la vie politique, pensait-il, pour un long moment.

A quoi pouvait bien s'attendre Macron en franchissant les grilles de l'Élysée à 34 ans ? A ses amis qui l'appellent le soir de la victoire de Hollande, en mai 2012, il répond qu'il n'a même pas eu le temps de regarder la télé, ni de participer aux festivités. Le jeune associé-gérant de la banque Rothschild a d'autres chats à fouetter : finaliser un deal à 12 milliards de dollars pour le compte de Nestlé, annoncé au lendemain du premier tour. Mais personne n'ignore dans le Paris des affaires et de la politique que c'est Macron, introduit en 2010 auprès de Hollande par un certain Jacques Attali, qui a chiffré son programme et animé son groupe de réflexion économique. Et personne n'est surpris – surtout pas l'intéressé – quand François Hollande l'appelle le 10 mai pour lui proposer de le rejoindre à l'Élysée. Seulement, une question brûle les ■■■



STÉPHANE LEHOUTON/ABACA

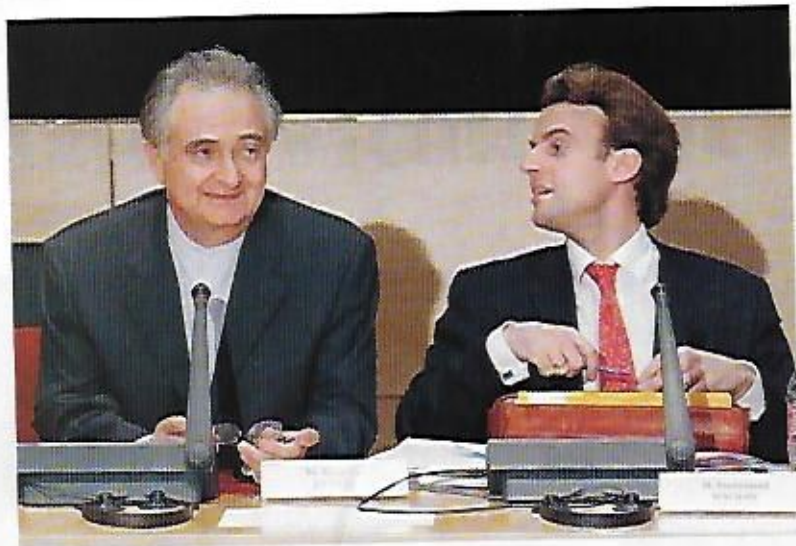


# à l'Élysée?



**Château.** François Hollande, entouré de trois de ses conseillers, Philippe Lèglise-Costa, Aquilino Morelle et Emmanuel Macron, raccompagne son ministre de l'Économie, Pierre Moscovici sur le perron de l'Élysée, le 31 juillet 2012.





■■■ lèvres de tous les socialistes. C'est Aquilino Morelle, proche de Montebourg et devenu conseiller politique de Hollande, qui ose la poser au chef de l'Etat: « Un banquier de Rothschild ? Et en plus, inspecteur des Finances ? Tu es sûr que c'est raccord avec tes engagements ? » Pas de réponse de Hollande. Sa façon de dire qu'il ne voit pas où est le problème.

Le 15 mai 2012, Macron fait donc son entrée à l'Elysée et s'envole directement vers Berlin, dans le Falcon 7X d'une nouvelle présidence porteuse de promesses. L'histoire est connue: la foudre frappe l'avion, « c'est le coup de foudre à Berlin », en rigole-t-il encore. Cet incident lui fait comprendre que François Hollande n'a pas changé, que sa victoire n'a pas altéré son caractère ô combien singulier, cet alliage de flegme et d'humour froid. Un « trou de 1 mètre », dixit Macron, perfore la carlingue et voilà Hollande qui s'amuse de ne pas avoir fini « comme Jean-Paul F' », le pape mort un mois après son élection. De cette journée le chef de l'Etat, lui, retiendra de Macron une autre saillie, lors du dîner avec Angela Merkel. « On nous a dit que le chef cuisinier de la chancellerie avait fait un stage d'une semaine à l'Elysée. "Un autre stage serait souhaitable", c'était le commentaire de l'impertinent Macron », racontera le chef de l'Etat longtemps après. Leur ironie grinçante rapproche ces deux-là autant que leur complicité intellectuelle.

Mais l'entrée en fonctions est brutale. La zone euro est au bord de l'explosion. « C'est le truc le plus important qu'on ait fait à ce moment-là: on sauve la zone euro », veut-il croire aujourd'hui. Quatre ans et demi plus tard, c'est encore avec la gourmandise d'un petit garçon plongé dans une fête foraine qu'il redéroule le film de son premier Conseil européen des 28 et 29 juin

**« C'est pas ton job d'être dans la lumière. (...) On est des hommes de l'ombre. »** Pierre-René Lemas recadrant Emmanuel Macron

**Mentor.** Avec Jacques Attali, le 23 novembre 2007. L'ancien conseiller de François Mitterrand l'a choisi comme rapporteur adjoint de la Commission pour la libération de la croissance française, voulue par Nicolas Sarkozy. C'est aussi Attali qui le présentera à François Hollande en 2010.

2012. Ces réunions montées à 1 heure du matin. Les discussions jusqu'à l'aube. Merkel qui l'appelle « le banquier ». L'aparté à trois avec le patron de la BCE, Mario Draghi, et la chancellerie pour la convaincre de ne pas envoyer valser le projet d'union bancaire, qui va créer une supervision européenne des établissements financiers. Durant l'été, c'est la Grèce qu'il faut – encore ! – sauver: un jour, le conseiller de Merkel pour l'Europe, Nikolaus Meyer Landrut, désormais ambassadeur à Paris, débarque à l'Elysée avec un plan de sortie de la Grèce de l'euro ultradétaillé. Macron organise la riposte. C'est dans son bureau au 2<sup>e</sup> étage de l'Elysée, dans l'aile ouest, vue plongeante sur le jardin, croquis des « Tontons flingueurs » au mur, qu'on monte des réunions avec le FMI, la BCE et la Commission européenne sous une chaleur caniculaire. Pour torpiller le projet allemand.

**Défis et mojitos.** Pendant que Macron s'agite, cet été-là, la presse se penche sur les CV des nouveaux hommes de l'ombre élyséens. Le sien détonne. Il y a son âge, bien sûr, celui de son épouse. On le découvre ancien assistant du philosophe Paul Ricoeur, on le dit pianiste émérite, amoureux d'opéra, cultivé, drôle en plus d'être brillant. On ne voit que lui sur les photos, son visage lisse, ses yeux bleus, ses dents du bonheur. *Libé* lui consacre un portrait: « Avec Macron, l'Elysée décroche le poupon. » C'est le début de la « macronmania ». Ce qui ne manque pas d'irriter Pierre-René Lemas, le secrétaire général de l'Elysée. « C'est pas ton job d'être dans la lumière, le recadre-t-il, appuyé par la directrice de cabinet, Sylvie Hubac. Quand tu es à l'Elysée, tu n'apparais pas. On est des hommes de l'ombre. » « Beaucoup de journalistes frappaient d'eux-mêmes à sa porte, mais c'est vrai aussi qu'Emmanuel réfléchissait déjà au moyen d'exister au-delà de la présidence, se souvient un membre du premier cercle présidentiel. Il avait beaucoup de plaisir à être au milieu de la table. Il ne pouvait pas se contenter du statut de collaborateur. » C'est le moment où il se frite avec le conseiller Europe, Philippe Léglise-Costa, chacun tentant de défendre son territoire sous l'œil amusé des Allemands. « Fais gaffe... Il ne faut pas que cela crée des tensions », l'alerte Hollande.

Macron, lui, joue à celui qui ne comprend pas. Jure qu'il n'y est pour rien. Renvoie les journalistes vers le directeur de la communication, Christian Gravel, et le conseiller politique, Aquilino Morelle. Avec Nicolas Revel, l'autre secrétaire général adjoint de l'Elysée, ces quatre-là forment une bande inséparable. Assez baroque aussi. Christian Gravel vient d'Evry, c'est un « Valls boy » auquel Hollande ne fera jamais vraiment confiance. Le deuxième est un proche de Montebourg. Nicolas Revel, lui, est issu de l'écurie Delanoë. Tous les quatre se retrouvent chaque soir dans le sublime « salon d'angle », le bureau de Morelle, pour descendre des mojitos et refaire le monde. Ils rigolent bien, Macron n'est jamais avare d'une vanne. Christian Gravel, adepte des sports de combat, lui lance des défis. Comme ce jour où il lui demande de faire vingt pompes d'affilée, que Macron s'empresse d'exécuter sur ■■■





■■■ le magnifique parquet. C'est aussi à eux qu'un jour, entre deux verres, il rapportera ce que Jacques Attali a dit de lui: « Un jour, Emmanuel sera président de la République. » Macron raconte cela dans un demi-sourire. Un demi, seulement. « Moi, je pense qu'il a pris Attali au sérieux et que son déclin vient de là », explique aujourd'hui l'un des copains.

Mais arrive déjà le temps des premières désillusions. Et des premiers psychodrames. À l'automne 2012, c'est l'affaire Florange. Le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, s'agite pour obtenir la nationalisation partielle du site d'ArcelorMittal. Sûrement pas, répond Jean-Marc Ayrault, le Premier ministre. Hollande laisse pourrir la situation. Macron-le-libéral est plutôt favorable à la nationalisation: « Le schéma qu'Arnaud portait méritait d'être analysé, je ne l'ai pas écarté de manière théorique. Le choix final de ne pas nationaliser n'est pas mauvais, mais la gestion des hommes et des attentes a créé beaucoup de troubles. »

En décembre 2012, le Conseil constitutionnel censure la première version de la taxe à 75 % sur les plus hauts revenus. Hollande avait fait cette promesse de campagne pour séduire l'électorat le plus à gauche. Macron n'en était pas revenu: « C'est Cuba sans le soleil! » Sur toutes les autres hausses d'impôt du début du quinquennat, « les positions de Macron étaient changeantes selon les interlocuteurs, sauf sur les 75 %. Cette mesure était trop dure pour ses amis », raille l'ancien patron de Bercy Pierre Moscovici.

L'autre grande déception d'Emmanuel Macron – il avoue même qu'il a « perdu », à ce moment-là – abîme un peu plus encore sa foi en François Hollande. Printemps 2013, le secrétaire général adjoint pense que la conjoncture européenne – récession dans de nombreux pays de la zone euro, croissance faible dans les autres – doit permettre à la France de frapper un grand coup: « Renverser la table » pour que les Etats membres renégocient leurs règles communes, aient davantage de temps pour se remettre d'aplomb et ne pas

**Attentif.** Dans son bureau à l'Élysée, en août 2012. Celui où il pratique la câlinothérapie auprès de patrons traumatisés par le ton musclé d'Arnaud Montebourg, alors ministre du Redressement productif.

s'infliger des cures d'austérité trop sévères. Il a alors un modèle en tête, Gerhard Schröder: en 2003, le chancelier allemand avait obtenu un délai avant de réduire davantage ses déficits et en avait profité pour mener ses grandes réformes sociales. Ce serait aussi une sacrée victoire politique. Et une pierre dans le jardin de tous ceux qui accusent Hollande de ne pas avoir renégoциé le pacte budgétaire européen, comme il l'avait promis. Mais Macron n'est suivi ni par Hollande ni par Bernard Cazeneuve, alors secrétaire d'Etat aux Affaires européennes. « Une question de tempérament. Ils ne voulaient pas prendre de risques potentiels et ont continué à négocier directement avec la Commission », raconte Macron. Avec un certain succès, il est vrai, puisque la France obtiendra un délai de deux ans pour ramener son déficit sous les 3 % du PIB (délai qui sera prolongé de deux années).

À la fin de l'été 2013, la réforme des retraites est un nouveau coup dur. Macron la juge molle, presque inutile. « Je ne suis pas associé à la décision parce que je suis en désaccord profond, va-t-il jusqu'à affirmer aujourd'hui. Je souhaitais quelque chose de plus ambitieux, notamment pour les jeunes. Mais on a fait une réforme comme les autres par le passé, qui consiste simplement à arranger le système. » Autant de déceptions qui ne l'empêchent pas de goûter toujours plus à la politique. Au printemps 2013, il se rend un jour dans le bureau de Bernard Poignant, conseiller spécial de Hollande et maire de Quimper. La conversation glisse sur les municipales de mars 2014. Macron s'interroge. Pourquoi ne pas se présenter à Amiens, sa ville natale? Trop tard, lui répond Poignant. Un ancrage local, ça se prépare.

« **Papa et fiston** ». En attendant, Macron continue de faire fructifier sa notoriété. Devant son bureau, les patrons des plus grosses boîtes font la queue comme à la Sécu. Le couloir est étroit, ils n'ont qu'un petit canapé pour patienter. Lemas, exaspéré, lui ordonne de mieux gérer son agenda. Mais, au moins, Macron sait écouter tous ces patrons, traumatisés par Montebourg et les soufflantes que ce dernier a pu passer à Philippe Varin (PSA) ou Chris Viehbacher (Sanofi). « Avec Montebourg on s'était réparti les rôles: lui cognait comme un brute, moi je consolais. Un partage façon good cop, bad cop. C'était très efficace pour réduire les plans sociaux », se souvient Macron. Les grands PDG viennent chercher du réconfort chez ce secrétaire général adjoint qui, lui, au moins, n'a pas besoin d'être convaincu de la nécessité de baisser les charges sociales et d'améliorer la compétitivité du pays. Le business, il connaît. « Montebourg, c'était un épouvantail qui faisait fuir tout le monde, Lemas n'y connaissait rien. Il n'y avait personne », raconte un conseiller de grands patrons. Macron apparaît comme le seul raisonnable, le mec à la mode. Attali et David de Rothschild ont beaucoup fait pour sa réputation dans le microcosme. C'était juste de la câlinothérapie car il ne faisait rien. Inefficacité totale et sourire maximum. Mais tout le monde se passait le mot qu'il fallait le voir. »

Quand on a une décision pas facile à faire passer politiquement, c'est donc Macron qu'on ■■■





■■■ appelle. C'est lui que Maurice Lévy contacte pour prévenir l'Etat du mariage Publicis Omnicom (qui a depuis capoté). C'est lui que joint Bruno Lafont pour alerter les pouvoirs publics du mariage entre Lafarge et le suisse Holcim (une catastrophe pour l'industrie et l'emploi). C'est aussi l'époque où ses « briefs » destinés à expliquer les choix présidentiels à la presse sont les plus courus par les journalistes. Toujours des réponses du tac au tac, toujours un trait d'humour, toujours la phrase qui claqué. Mais, à force de jouer, on se fait mal. Un jour, Macron donne un mauvais chiffre, qui se retrouve dans une dépêche. Hollande est furieux, le convoque. En sortant, il se rend directement dans le bureau de Morelle retrouver ses copains: « *C'est la seule fois où je l'ai vu pas bien, même très mal. Il s'était fait engueuler. Hollande et lui, là, c'était vraiment papa et fiston* », se souvient l'un d'eux.

Début 2014, enfin, Macron voit ses conseils se concrétiser. Lui qui plaide depuis 2012 en faveur d'un fort allègement des charges des entreprises pour relancer la compétitivité, lui qui ne se satisfaisait pas du CICE, entend enfin le président exaucer ses vœux. « *Il prend le virage de la compétitivité de manière plus radicale avec le pacte de responsabilité* », glisse-t-il. Mais la période est à double tranchant. D'un côté, la satisfaction de la victoire politique, d'autant que c'est lui, avec le conseiller finances publiques Hervé Naerhuysen, qui va mettre en musique le programme d'économies de 50 milliards d'euros pour financer le pacte. De l'autre, la sensation confuse que le chemin s'arrête ici. « *Je considère que ce qui pouvait être fait d'utile à l'Elysée a été fait* », explique-t-il alors à Hollande. En plus,

**« Avec Montebourg, on s'était réparti les rôles : lui cognait comme une brute, moi je consolais. » Emmanuel Macron**

**Écouté.** Le jeune secrétaire général adjoint lors de la réunion hebdomadaire à l'Elysée, le lundi 22 octobre 2012. De g. à dr. : le président François Hollande, sa directrice de cabinet Sylvie Hubac, son conseiller politique Aquilino Morelle et le secrétaire général de l'Elysée Pierre-René Lemas.

Macron sait que Jean-Pierre Jouyet, l'ami du président placé à la Caisse des dépôts, va rejoindre l'Elysée pour devenir secrétaire général. Jouyet, Macron le considère comme son ami. Mais ils ont le même profil et il sait qu'il marchera sur ses plates-bandes. Sans compter que, dans sa tête, une conversation avec Manuel Valls résonne avec insistance. Fin 2013, le ministre de l'Intérieur, qui prépare déjà son arrivée à Matignon, a expliqué à Macron qu'il pense à lui pour le ministère des Finances. « *Il voulait couper en deux Bercy entre Montebourg et ma pomme* », affirme Macron.

**Julie Gayet et Daft Punk.** L'idée germe. Devient une envie. Surtout que la présidence Hollande, c'est aussi des psychodrames liés à la vie privée du président, qui effarent ses collaborateurs. En janvier 2014, quelques jours avant la conférence de presse qui doit consacrer le Pacte de responsabilité, beaucoup passent une nuit quasi blanche à attendre qu'on mette la main sur un exemplaire de *Closer* et ses photos du président retrouvant la comédienne Julie Gayet, un casque de 2-roues sur la tête. Tôt le matin, Gravel, Morelle et Macron se retrouvent dans le salon d'angle : la fatigue, les nerfs qui craquent et les voilà tous les trois, hilares, écoutant à fond le tube « *Get Lucky* » signé des Daft Punk... les célèbres DJ casqués.

En avril 2014, Manuel Valls est nommé sans surprise à Matignon. Il évoque avec le chef de l'Etat l'entrée dans son gouvernement de Macron. Refus catégorique de François Hollande, devenu président sans avoir été ministre mais pour qui il n'est pas possible de devenir ministre sans avoir été élu. Cette fois, Macron ne reviendra pas en arrière. Il veut quitter l'Elysée, monter une boîte de conseil, Macron Partners. Il s'apprête à donner des cours à Londres. Demande au banquier Jean-Marie Messier de lui trouver un enseignement à Columbia. Mais le départ fracassant d'Arnaud Montebourg du gouvernement fin août 2014 change ses plans. Tout juste rentré de vacances sur la côte Ouest américaine, Macron est rappelé toutes affaires cessantes pour prendre la tête de Bercy.

Retour à l'Elysée, le 15 juillet 2014. François Hollande se lance dans un discours-hommage à son jeune collaborateur qui le quitte et dont il a dit si souvent qu'il « *apporte de la joie* ». « *Qui ne connaît pas Emmanuel Macron ?* attaque le chef de l'Etat, en mode stand-up. *Sa célébrité a traversé, transpercé même, tous les couloirs, tous les bureaux, y compris européens et mondiaux. C'est un des personnages les plus connus, avec le président de la République peut-être. Souvent on me disait : "Ah, c'est vous qui travaillez avec Emmanuel Macron !" Oui, oui, c'est moi qui travaillais avec Emmanuel Macron !* » Fous rires sous la verrière. Puis le chef de l'Etat se fait plus sérieux : « *Emmanuel est un être original, il ne fait pas comme les autres. Aujourd'hui, il dit qu'il va faire de l'enseignement, parcourir l'Europe, le monde, créer son entreprise. Bref, ceux qui l'imaginaient aller dans une grande entreprise se trompaient. Car Emmanuel prend des chemins de traverse. Peut-être pour mieux revenir ensuite.* » Il n'imaginait pas à quel point ■