

Dans les rouages de la «Macron Company»

PAR MATHIEU MAGNAUDEIX
ARTICLE PUBLIÉ LE VENDREDI 3 FÉVRIER 2017



Tracts au « QG » d'En Marche. Emmanuel Macron est le patron et le produit. © Reuters

Emmanuel Macron réunit des milliers de supporters à Lyon ce samedi 4 février. En quelques mois, l'ancien banquier d'affaires et ministre de l'économie a bâti un parti-entreprise dont il est à la fois le patron et la « tête de gondole ». La « *Macron Company* » utilise le web, le marketing et les théories du management pour constituer un monopole dans un marché politique en crise.

« *Je passe pour être un odieux banquier.* » Emmanuel Macron n'apprécie guère qu'on le réduise à son passage chez Rothschild, célèbre banque d'affaires où il conclut avant d'entrer à l'Élysée le rachat des laits infantiles de Pfizer par Nestlé, **énorme opération à 9 milliards d'euros** qui lui rapporta gros (*lire notre article*).

Soucieux de ne pas passer pour le candidat des patrons, l'ancien inspecteur des finances sorti dans la botte de l'ENA préfère d'autres personnages : le non-élu regardé de haut par le « *système politique* », le passionné de littérature qui devisa avec le philosophe Paul Ricœur ; le mari d'une femme plus âgée que lui, son ancienne professeure ; et bien sûr, le ministre qui a eu l'idée iconoclaste de créer son parti politique, En Marche!, puis de lâcher son mentor François Hollande pour voler de ses propres ailes.

Emmanuel Macron est pourtant, et peut-être d'abord, un homme de business. Un adepte des coups et des « deals », qui sait sourire et cajoler pour séduire et ramasser la mise. Un homme de réseaux, qui a mis

à profit son poste de secrétaire général adjoint de la commission Attali en 2007 **pour tisser des liens de proximité avec le pouvoir économique.**

C'est d'ailleurs en businessman que Macron, alors ministre de l'économie, a créé son parti en avril dernier – il préfère le vocable de « *mouvement* ». En Marche!, **plus de 170 000 adhérents revendiqués à ce jour**, est une affaire méthodiquement organisée : la première entreprise politique créée en France pour mener à toute vitesse un raid sur la présidentielle. L'ancien ministre en est à la fois le patron, l'effigie, le produit... Dans les meetings, les volontaires portent un tee-shirt blanc siglé du logo du mouvement : l'inscription « En Marche! », manuscrite de la main d'Emmanuel Macron. On croirait les tee-shirts élégants de la styliste parisienne Agnès b.

Pour fidéliser et cibler de nouveaux adhérents, En Marche! utilise les outils du marketing. Comme dans une entreprise du CAC 40, la communication y est filtrée. Fin février, Emmanuel Macron va proposer un « *plan de transformation* », terme issu des manuels de management, pour réformer la France. Une fois, espère-t-il, que la « *Macron Company* » aura pris le pouvoir.

Avec En Marche, Macron a fait comme ces capitaines d'industrie qui tentent de créer en un éclair des monopoles dans un marché déprimé. C'est peu dire que le marché politique de ce début 2017 est propice à une telle OPA. Ses institutions – les partis – sont rejetées. Ses acteurs – les élus –, largement démonétisés. Avec son positionnement « *et de gauche et de droite* » et anti « *système* », Macron a élaboré un produit qui, pour l'instant en tout cas, semble plaire. « *Il s'est montré réactif au marché*, analyse l'économiste social-libéral Jean-Marc Daniel, professeur à l'ESCP, qui accompagna En Marche! à ses débuts. *Il a regardé la demande, il répond à cette demande.* »

La politologue Cécile Alduy, qui étudie le discours des politiques, abonde. Emmanuel Macron, **dit-elle**, « *nous vend un produit... on ne sait pas encore ce que c'est, c'est Steve Jobs qui va nous révéler l'iPhone du siècle... c'est nouveau, c'est hype, c'est le dernier truc, le dernier cri, et c'est ce dont on a besoin. Pour nous*

vendre son produit, il a fait des études de marché, il a demandé, vous, qu'est-ce que vous voulez? Il fait d'abord une étude de la demande politique et après il offre son produit fini. »



Emmanuel Macron en meeting à Lille, le 14 janvier 2017 © Reuters

Le plus frappant est sans doute que l'entourage de Macron assume sans aucune difficulté la métaphore entrepreneuriale. Nombre de ses amis décrivent En Marche! comme une « *start-up* », « *start-up en hyper-croissance* », ajoutent certains. Emmanuel Macron n'est pas choqué par la comparaison : « *Je suis plutôt quelqu'un qui aime que les choses fonctionnent* », dit-il. L'efficacité est érigée en règle numéro un. « *Une des choses qui affaiblit les partis politiques actuels, c'est le manque de professionnalisme de leurs réponses à leurs adhérents*, poursuit Macron, interrogé le 13 janvier dernier avant son meeting de Lille. *Les partis sont là pour transformer le réel mais aussi donner une place à chacun, pour animer les gens. Quand ils ne le font pas, c'est très décevant. Donc il faut être très professionnel et très organisé, j'y attache beaucoup d'importance.* »

Cette culture de parti-entreprise ne semble pas beaucoup déranger les « *marcheurs* ». Partisan de réformes structurelles libérales, ils rêvent d'une coalition des « *bonnes volontés* » pour réformer la France. Ils apprécient le fait que Macron ait fait un passage par le privé et ne vive pas de la politique (***lire notre article sur ces « nouveaux convertis »***)

Rue de l'Abbé-Groult, dans le quinzième arrondissement parisien, le « *QG* » d'En Marche! est installé dans un immeuble sans âme aux vitres fumées. C'est le second siège du mouvement : le premier, dans la tour Montparnasse, s'est vite révélé trop petit. Privé de financements publics mais abreuvé par d'anonymes

donateurs (5 millions d'euros à fin décembre), En Marche!, lancé en avril 2016, compte 50 salariés dix mois plus tard, épaulés par de nombreux bénévoles.

Le lancement a été préparé des mois avant la démission de Macron du gouvernement, le 30 août 2016. Comme le révèlent les journalistes Marion L'Hour et Frédéric SAYS dans leur livre *Dans l'enfer de Bercy* (JCLattès), Emmanuel Macron, ministre de l'économie, a utilisé 80 % de l'enveloppe annuelle de frais de représentation de son ministère au cours des huit premiers mois de 2016 – soit 120 000 euros dépensés en dîners et déjeuners. Il a aussi, assurent les journalistes, organisé deux réunions au ministère avec ses amis « *Facebook* », des rencontres aux allures de « *pré-meeting électoral* ».

Emmanuel Macron a commencé à réfléchir à ce projet avec quelques très proches un an avant sa démission. « *Aucun centime du budget du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique n'a jamais été utilisé pour En Marche!* », a assuré le mouvement. Les fameux déjeuners et dîners servaient peut-être à son activité de ministre... mais ils lui ont aussi permis de consolider un carnet d'adresses déjà bien rempli.

« **Culture de boîte** »

Dès le départ, le modèle de la start-up numérique, « *souple* » et « *agile* », répètent ses proches, a été privilégié. Question d'image : au gouvernement, Macron s'est toujours affiché en grand promoteur de la French Tech – en piétinant d'ailleurs les platebandes d'Axelle Lemaire, la secrétaire d'État chargée du dossier. Question d'efficacité, aussi. « *Ça s'est imposé comme une évidence : l'urgence, c'est de délivrer très vite* », dit son porte-parole Benjamin Griveaux, comme s'il parlait d'une chaîne de production.

Question de culture, enfin : habituée des allers-retours entre le public et le privé, la garde rapprochée d'Emmanuel Macron, pour beaucoup des anciens strauss-kahniens qui ont fait la campagne des primaires socialistes de l'ancien patron du FMI en 2006 et ont entouré Macron au cabinet du ministère, dit penser « *opérationnel* », « *culture de boîte* », « *projets* », « *solutions pour débloquer les verrous* ».

Ancienne « plume » de Marisol Touraine au ministère des affaires sociales, **Benjamin Griveaux**, diplômé de Sciences-Po Paris et d'HEC, était jusqu'à l'automne directeur des relations institutionnelles d'Unibail Rodamco, numéro un européen de l'immobilier commercial. Secrétaire du parti En Marche!, Stanislas Guérini, par ailleurs responsable départemental à Paris, est un ancien d'HEC, jusqu'ici directeur de l'« expérience client » chez Elis, blanchisserie professionnelle propriété du fonds Eurazéo. Autre HEC, Cédric O, ancien proche de Pierre Moscovici et trésorier d'En Marche!, a dirigé une usine du motoriste Safran. Chargé avec un ancien patron de la BNP, Christian Dagnat, de la collecte des fonds, Emmanuel Miquel, capital risquer chez Ardia, est lui aussi un ancien de Sciences-Po et de HEC.

Proche de Martin Bouygues et directeur général adjoint du groupe BTP et télécoms du même nom, Didier Casas, énarque, conseiller d'État et banquier, vient de **prendre un congé pour rejoindre le « QG » de Macron**. En qualité de secrétaire général du groupe et de président de la fédération française des télécoms, il était au sein de Bouygues chargé des relations avec l'État, et donc avec le ministre de l'économie... un certain Emmanuel Macron.

La culture d'entreprise est partout dans En Marche!, du bureau de Macron au comité local de base. L'observateur extérieur entend parler à tout bout de champ de « briefs », de « notes de synthèse », de « bonnes pratiques » – une traduction littérale du « *best practice* » américain. Les bénévoles des meetings sont des « helpers ». Les volontaires sont organisés en « teams ». Les proches de Macron « mappent » (planifient), « targetent » (ciblent), « benchmarkent » (comparent), analysent les « outputs » (« données utilisables »). Ils décrivent En Marche! comme une organisation « *from scratch* » (lancée à partir de rien), une structure qui n'est pas « *top down* » (verticale) mais « *bottom up* » (« de bas en haut »). Les comités locaux organisent des « *challenges* » (défis).

En privé, Emmanuel Macron lui-même raffole de ces anglicismes qu'il évite en public, préférant alors manier une langue châtiée et imagée.



Tracts au « QG » d'En Marche. Emmanuel Macron est le patron et le produit. © Reuters

Le parti ne pourrait exister sans Internet. On adhère sur le web. Tout adhérent peut créer son comité local sur la « *plateforme* » (le site enmarche.fr) et en changer d'un simple clic – « *pour éviter les baronnies locales des partis et les logiques d'appareil* », dit-on chez En Marche!. animateurs locaux et référents départementaux communiquent sur Telegram, l'application cryptée utilisée par les proches de Macron pour lancer En Marche! – « *il y a un peu de parano* », s'amuse l'économiste Jean-Marc Daniel.

Les 3 600 comités locaux, quand ils sont actifs (beaucoup ne comptent en réalité qu'un seul membre), organisent chaque semaine des centaines d'« *événements* » (tractages, réunions publiques, conversations avec les habitants, etc.) Mais la démocratie participative affichée est très encadrée. « *Nous n'allons pas élaborer le programme dans les comités locaux, ce serait mentir que de dire ça*, explique Emmanuel Vaussion, animateur local (un « AL » en jargon Macron) du comité En Marche de Montargis-Amilly (Loiret). *Mais nous l'ajustons. Et il est possible de faire des propositions en envoyant des "notes de synthèse". Cela permet par exemple de faire remonter les bonnes pratiques du terrain pour qu'elles soient reprises.* »

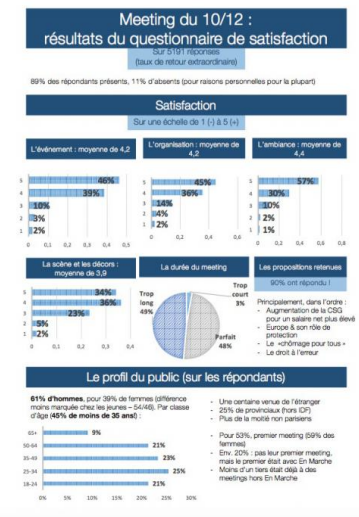
Les adhérents des comités locaux discutent en « *ateliers* » à partir des « *briefs* » préparés par le « QG » et envoyés aux « AL ». Les thèmes sont les mêmes partout : une semaine l'emploi, une autre l'éducation, la solidarité ou l'écologie. Pas question de laisser la séance virer à l'assemblée générale ou au grand débat : le but explicite est de vite parvenir au consensus.

Les responsables départementaux peuvent supprimer les comités peu actifs – ce qui provoque la fureur de certains adhérents. En cas de demande d'interview par un journaliste, il est conseillé d'avertir le responsable départemental. Des « pôles communication » locaux recommandent aux adhérents de « ne pas communiquer » sur « les rumeurs, la stratégie politique d'En Marche! » ou les « ralliements politiques nationaux », pas tous de la première fraîcheur. Les « marcheurs » sont donc plutôt incités à mettre en avant « le programme », « le visage » des adhérents ou les « opérations terrain ».

Au niveau national, la communication est à la fois transparente et ultra-maîtrisée, comme dans une multinationale cotée en bourse. Hormis Emmanuel Macron et quelques porte-parole ou communicants, les dirigeants du mouvement évitent la presse. L'objectif est que les médias alimentent chaque jour le storytelling prémâché pour eux : Emmanuel Macron affiche de nouveaux ralliements ; Emmanuel Macron présente sa stratégie pour les législatives ; Emmanuel Macron dévoile son QG ; Emmanuel Macron révèle un petit morceau de son programme. Au vu de l'avalanche de couvertures des hebdomadaires, la stratégie semble fonctionner.

Les conclusions des comités locaux sont remontées à l'équipe de Macron, qui centralise et trie les réponses : ce tableau de bord permet à l'équipe de compléter à la marge le programme du candidat, dont les grands axes seront présentés fin février, au plus tôt. Une sorte de sondage géant en temps réel, dont les données sont suivies et analysées. L'obsession est de contenter les attentes des adhérents, consommateurs politiques dont les réactions sont surveillées comme le lait sur le feu. Il faut optimiser le taux d'ouverture des courriers électroniques, récupérer sans arrêt de nouvelles adresses, décrypter les attentes des spectateurs des meetings auxquels des « questionnaires de satisfaction » sont envoyés – il s'agit de savoir ce qu'ils pensent de l'organisation, des décors, mais aussi des propositions annoncées.

Voici par exemple celui qui a été réalisé après le grand meeting parisien de la porte de Versailles, le 10 décembre 2016 :



Le résultat du questionnaire envoyé aux participants du meeting de la porte de Versailles, le 10 décembre 2016.

« Nudge »

Comme dans une entreprise de services, l'« expérience client » est primordiale. Devant les journalistes, Macron met la pression au point de parler comme un patron de call center (centre d'appels). « Je les embête tout le temps pour les délais de réponses aux mails, être sûr qu'on rappelle tout le monde », dit-il. Le mouvement est conçu comme « un centre de ressources pour les adhérents ». En Marche! dit avoir tiré les leçons de campagnes passées, le succès de celle d'Obama en 2008, les ratés du participatif désorganisé de Désirs d'avenir de Ségolène Royal en 2007, les mouvements Podemos et Ciudadanos en Espagne, les échecs de Nouvelle Donne et Nous Citoyens...

L'équipe Macron ne cache pas s'être beaucoup inspirée de la théorie du « nudge » (« coup de pouce »), un concept d'économie comportementale qu'on appelle aussi « théorie du paternalisme libéral ». Pensé par les économistes Richard Thaler et Cass Sunstein, utilisé en marketing mais aussi dans la sphère publique aux États-Unis par l'administration Obama et au Royaume-Uni par le gouvernement de David Cameron, il postule que les individus ne

font pas que des choix rationnels. Et qu'on peut les inciter à changer leurs comportements à travers des « *incitations douces* ».

Dans ce clip promotionnel, l'institut de sondages BVA explique le concept du « *nudge* » :

Appliqué à la politique, le « *nudge* » permet d'obtenir satisfaction et adhésion en étant toujours disponible, à l'écoute. « *Il ne doit pas y avoir de filtre entre ce qu'on propose à nos adhérents et leurs attentes* », dit un proche de Macron qui réclame l'anonymat (*lire notre boîte noire*).

Comme une entreprise, le « *QG* » du quinzième arrondissement fonctionne par pôles (« *événementiel* », meetings, communication, web, etc.). Pour aller plus vite, on « *internalise les tâches au maximum* ». Parmi les adhérents, un vivier de 12 000 personnes, volontaires pour s'impliquer davantage, est suivi par une « *cellule RH* ». Chacun a des tâches précises. « *On a qualifié leurs compétences, leurs motivations, et on les actionne (sic) pour ce qu'ils savent faire* », dit Ludovic Chaker, chargé de l'organisation, qui cite en exemple le « *crew de caméramans* » (« *équipe* » en anglais – ndlr) chargé de filmer les meetings.

La centaine de référents départementaux ont été recrutés sur CV, par le pôle « *territoires* » du mouvement, avant d'être confirmés par Macron et le secrétaire général du mouvement, le député PS Richard Ferrand. Critères retenus : être bien implanté localement, connaître les élus, avoir un sens politique et « *vouloir gouverner, avoir une culture de parti de gouvernement* », précise un membre du « *QG* ». Il y a parfois eu des erreurs de castings. Pour les législatives, c'est une commission d'investiture de neuf membres qui va désigner les 577 candidats. Elle sera présidée par Jean-Paul Delevoye, ex-ministre RPR et ancien président du conseil économique et social.

Les candidats doivent poster un CV et peuvent accompagner leur candidature d'une lettre de recommandation. En Marche! en a déjà reçu plus de 5 000. Emmanuel Macron assure qu'il ne s'occupera pas de la sélection. Personne n'y croit : le patron Macron veut tout voir, tout gérer. « *Même la taille du pupitre pour les meetings* », s'étonne une personnalité

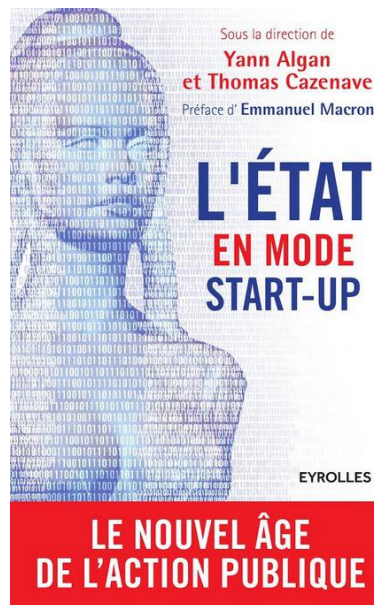
de la société civile qui l'a rejoint et s'inquiète de la « *petite cour* » autour de lui. Au sein de la « *Macron Company* », Macron est à la fois le patron et le produit. Le message et le messenger. La « *tête de gondole* », assure un proche très sérieusement.

Sénatrice socialiste de Paris et membre du comité politique d'En Marche!, Bariza Khiari se rappelle ses études de marketing. « *Le prof nous disait : "pas vu, pas pris, pas vendu". Là, on a un produit qui s'expose et se vend.* » Mais attention, dit-elle, Macron n'est « *pas un baril de lessive : la finalité est humaine et politique. Au bout du bout, il s'agit de changer la vie des gens. Vous proposez du changement, d'être les acteurs de leur propre vie, vous leur proposez un peu de rêve, des utopies réalistes.* » Elle réfléchit un instant. « *Utopie réaliste... je ne sais pas ce que veulent dire ces mots ensemble, mais c'est joli.* »

Le « *produit* » Macron est décliné sur plusieurs segments de marché : les journaux sérieux, la télé, les réseaux sociaux, mais aussi les magazines people où Emmanuel Macron met son couple en scène dès qu'il le peut. Une rareté parmi le personnel politique français, qui répugne encore à exhiber sa vie privée. Mais Macron ne veut rater aucune occasion de se faire connaître. Et s'il ne se presse pas pour annoncer son programme, c'est peut-être fait exprès. « *En 2008 aux États-Unis, le programme d'Obama, c'était le candidat lui-même* », dit son porte-parole Benjamin Griveaux. En Marche! s'est d'ailleurs acheté la visibilité de la journaliste Laurence Haïm, accréditée jusqu'à peu à la Maison Blanche. « *Elle est un bon produit marketing* », juge un député qui a rallié En Marche!.

La campagne elle-même est calquée sur les principes des manuels de management des organisations. Comme le veulent les préceptes de la « *conduite du changement* » enseignés dans les écoles de commerce, Emmanuel Macron a commencé par un « *diagnostic*

» établi sur un sondage effectué en porte-à-porte, dont les résultats ont été traités par algorithmes (*lire notre article*).



Il a longtemps appelé son programme un « *plan de transformation* », formule polie pour désigner les restructurations dans les entreprises. Son programme sera finalement rebaptisé « *contrat avec la Nation* », intitulé plus présidentiel. Signant la préface du livre *L'État en mode start-up* dirigé par les économistes Yann Algan et Thomas Cazenave (Eyrolles, 2016), Emmanuel Macron appelait à « *penser et repenser l'action publique dans son ensemble, afin d'adopter une stratégie du changement ambitieuse et réaliste* ».

Dans le même livre, Karim Tadjeddine, patron français du géant du conseil McKinsey et ami d'Emmanuel Macron, théorisait les conditions d'une « *transformation* » réussie de l'action publique.

« *Les transformations nécessitent un contexte économique favorable et une conviction forte de la part de l'opinion publique que le changement est devenu inéluctable et urgent* », écrivait-il. Il édictait les « *lois de gravité de la transformation : se préparer, mettre en place une gestion de projet rigoureuse et s'assurer de l'engagement total de ceux qui la portent* ».

« *L'élection d'un nouveau chef d'État ou de gouvernement peut être ce moment, poursuit-il. La combinaison de ces deux événements a d'ailleurs conduit aux réformes les plus ambitieuses : l'arrivée au pouvoir d'un nouveau chef d'État en temps de crise représente le kairós par excellence.* »

En grec, **selon Wikipedia**, « *le dieu Kairos est un petit dieu ailé de l'opportunité, qu'il faut saisir quand il passe* ».

Boîte noire

Cet article a germé au fil de mes entretiens avec les responsables locaux et nationaux d'En Marche, effectués au fil de plusieurs meetings, reportages, événements et rencontres. Le recours au vocabulaire entrepreneurial et aux anglicismes m'a toujours frappé depuis que je suis le mouvement En Marche. Loin d'être anecdotique, il dit la réalité de ce mouvement, conçu comme une entreprise politique.

Directeur de la publication : Edwy Plenel

Directeur éditorial : François Bonnet

Le journal MEDIAPART est édité par la Société Editrice de Mediapart (SAS).

Durée de la société : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter du 24 octobre 2007.

Capital social : 28 501,20€.

Immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS. Numéro de Commission paritaire des publications et agences de presse : 1214Y90071 et 1219Y90071.

Conseil d'administration : François Bonnet, Michel Broué, Laurent Mauduit, Edwy Plenel (Président), Sébastien Sassolas, Marie-Hélène Smiéjan, Thierry Wilhelm. Actionnaires directs et indirects : Godefroy Beauvallet, François Bonnet, Laurent Mauduit, Edwy Plenel, Marie-Hélène Smiéjan ; Laurent Chemla, F. Vitrani ; Société Ecofinance, Société Doxa, Société des Amis de Mediapart.

Rédaction et administration : 8 passage Brulon 75012 Paris

Courriel : contact@mediapart.fr

Téléphone : + 33 (0) 1 44 68 99 08

Télécopie : + 33 (0) 1 44 68 01 90

Propriétaire, éditeur, imprimeur : la Société Editrice de Mediapart, Société par actions simplifiée au capital de 28 501,20€, immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS, dont le siège social est situé au 8 passage Brulon, 75012 Paris.

Abonnement : pour toute information, question ou conseil, le service abonné de Mediapart peut être contacté par courriel à l'adresse : serviceabonnement@mediapart.fr. ou par courrier à l'adresse : Service abonnés Mediapart, 4, rue Saint Hilaire 86000 Poitiers. Vous pouvez également adresser vos courriers à Société Editrice de Mediapart, 8 passage Brulon, 75012 Paris.