



## le dossier de l'express



# Retraites : les dessous de la réforme



Ce devait être la réforme phare du quinquennat.  
La bascule dans un régime de pensions universel  
s'est transformée en séisme social. En cause, notamment :  
les divergences au sein de l'exécutif, et une communication  
aussi hasardeuse que floue. Inspirateurs, ennemis,  
pression sociale et contraintes budgétaires,  
L'Express refait le film et dévoile la coulisse.

*Par Fanny Guinochet, Béatrice Mathieu et Nathalie Samson,  
avec Jean-Baptiste Daoulas, Laureline Dupont et Eric Mandonnet*

## Chapitre I

# LA NAISSANCE D'UNE CONVICTION

**I**l y a de petits livres qui font tout basculer. Celui-ci n'est pas rouge. Tout juste distingue-t-on, sur la couverture, la photo sépia d'un paysage forestier printanier. Nous sommes en octobre 2008 et la planète économique et financière tremble. La banque américaine Lehman Brothers a été poussée à la faillite quelques semaines plus tôt; le monde est au bord du précipice. Vu l'ambiance, le sujet de l'essai paru aux très discrètes Editions de la rue d'Ulm paraît un brin décalé. Voire abscons : *Pour un nouveau système de retraite. Des comptes individuels de cotisations financés par répartition*. On a connu plus accrocheur, mais le livre fait son petit effet. Les auteurs sont tous deux universitaires. Le premier, Thomas Piketty, ne s'est pas encore métamorphosé en économiste-star. Le second, Antoine Bozio, est un jeune chercheur à l'Institute for

Fiscal Studies de Londres. Il a soutenu, deux ans auparavant, sa thèse d'économie sur les réformes des retraites sous la direction de Piketty. Les deux économistes déroulent leur programme : fusion de tous les régimes sans exception, même taux de cotisation pour tout le monde et un principe de base : à cotisations égales, retraite égale. Révolutionnaire.

Emmanuel Macron lit-il ce livre? Un mois plus tôt, il a enfilé son costume de banquier chez Rothschild, mais la tempête financière rend les affaires compliquées. Un homme dévore cependant cet essai. François Chérèque, le secrétaire général de la CFDT. Il le fait même lire à tout le ban et l'arrière-ban du syndicat. « On voit là la solution aux rafistolages qu'on dénonçait depuis des années et la piste pour aller vers un système plus juste », se souvient Jean-Louis Malys,

alors secrétaire national de la CFDT. Le syndicat réformiste s'empare du sujet et l'inscrit même à l'ordre du jour du congrès de Tours de 2010.

A droite aussi, la thèse séduit. Mais voilà, Sarkozy veut quelque chose de plus clivant. La fin du tabou de la retraite à 60 ans. Une façon de se présenter à la présidentielle de 2012 en affirmant avoir sauvé le système contre la gauche. « On repousse effectivement l'âge de départ à 62 ans, mais on inscrit tout de même dans la loi de 2010 un article renvoyant à 2013 l'étude d'une bascule dans un régime de retraite à points universel », défend aujourd'hui Eric Woerth, alors pilote de la réforme.

Sauf que, en 2012, Sarkozy est battu. Hollande s'installe à l'Elysée avec, dans ses bagages, le banquier Macron, relooké en secrétaire général adjoint de l'Elysée. Rapidement, la question du déficit du système de retraite s'impose aux socialistes. Faut-il s'aventurer dans ce no man's land du système universel comme l'évoque la loi Woerth? Marisol Touraine, la ministre des Affaires sociales en charge du sujet, hésite. Hollande renonce. Macron observe. Et, une fois encore, l'exécutif choisit la voie



du « travailler plus longtemps », en clair : l'augmentation de la durée de cotisation... « C'est à ce moment-là, alors qu'il arrive à Bercy, que Macron se forge la conviction qu'il faudra un jour traiter le sujet des retraites différemment. Jouer toujours sur les curseurs, sur les paramètres, ça se termine à chaque fois en discussion de marchands de tapis », explique un de ses proches de l'époque. A la demande de Macron, Philippe Martin, son conseiller économique (aujourd'hui président du Conseil d'analyse économique), lui rédige une note sur la réforme des retraites en Suède. Logiquement, les travaux de Piketty-Bozio arrivent sur le bureau du ministre Macron qui... claque quelques semaines plus tard la porte du gouvernement pour jouer sa partition solo.

## Chapitre 2 LA PROMESSE DE CAMPAGNE

**L**es Français ne font plus confiance au système de retraite. Surtout les jeunes. Or, la retraite, c'est le ciment du modèle social français. En cet automne 2016, celui qui parle ainsi est l'un des seuls à oser recadrer un peu le fougueux candidat Macron. Des politiques, il en a connu, des durs et des retors. Dans la galaxie des économistes, Jean Pisani-Ferry « crèche » sur la planète sociale-démocrate. Il a été conseiller économique de Dominique Strauss-Kahn. Il est l'un des premiers à rejoindre la petite équipe de campagne d'Emmanuel Macron pour dessiner le programme économique. « Le macronisme tient en une idée simple : la fin du salariat à la papa. Les carrières sont hachées, pas forcément ascendantes, et les passages d'un statut à un autre de plus en plus nombreux. Cette idée chamboule tout, la formation



**L'inspireur** Les travaux d'Antoine Bozio ont infusé le programme présidentiel.

professionnelle, l'assurance-chômage et, évidemment, les retraites », explique un de ses plus proches conseillers de l'époque. La bascule dans un régime universel apparaît très vite comme la clef de voûte de la révolution macronienne. Impossible d'aller chercher Thomas Piketty : il planche pour Benoît Hamon et son projet de revenu universel. Alors, le jeune normand David Amiel, entré en stage à Bercy auprès d'Emmanuel Macron et qui a décidé de suivre l'ancien ministre dans sa folle campagne, propose de solliciter Antoine Bozio. Ce dernier, de retour en France, dirige l'Institut des politiques publiques, un centre de recherche adossé à l'École d'économie de Paris. Le 16 décembre 2016, Amiel « le budgétaire », comme on le surnomme dans l'équipe, fait suivre à Alexis Kohler la première note de Bozio, accompagnée de ce message : « Je trouve les grandes lignes très convaincantes, même s'il manque encore une analyse gagnants/perdants. » Réponse de Kohler, trois jours plus tard : « Le narratif est clair et c'est une bonne base. Le dispositif est moins clair. » Bozio, lui, croit en sa réforme, en la possibilité de construire un consensus, déteste ces hauts fonctionnaires héritiers du Vieux Monde qui lui assènent que les Français ne sont pas des Suédois. Cette idée du régime à points séduit aussi le pôle des réformateurs, ce groupe d'élus socialistes – dont font partie Gérard Collomb, Christophe Caresche, Jean-Marie

Le Guen... « Cette réforme, c'est le triomphe de la deuxième gauche. La référence à la Suède, royaume du dialogue social et de la flexisécurité, fait un tabac », raconte un membre du groupe. Mieux, elle permet de se différencier de Fillon qui, lui, promet du sang, des larmes et le report de l'âge de la retraite à 65 ans. Macron pense avoir trouvé la martingale : plus besoin de se chamailler sur une durée de cotisation, sur un nombre d'annuités, sur un âge de la retraite à taux plein. Magie de la construction théorique, en régime de croisière, le système s'équilibre tout seul. Mieux encore, le Conseil d'orientation des retraites (COR) a publié, quelques mois plus tôt, un rapport plutôt rassurant sur l'équilibre financier à moyen terme du régime. Sur des bases bonnes étoiles, le candidat affiche sur son site de campagne un programme dans lequel il est inscrit noir sur blanc : « Il y aura toujours un âge légal de la retraite à partir duquel on pourra liquider ses droits. Il restera à 62 ans. » Très vite, un slogan est trouvé : « Un euro cotisé ouvre les mêmes droits pour tous, que l'on soit fonctionnaire, indépendant, salarié. » Simple, efficace, percutant. Emmanuel Macron n'aura de cesse de le marteler pendant la campagne. La fine équipe a-t-elle alors conscience du chantier titanesque qui l'attend ? Juste avant les élections, Antoine Bozio rédige une dernière note pour « lister les éléments précis qui devront faire l'objet de simulations ». Tout y est détaillé dans sa technicité la plus aride : des droits familiaux à la pension de réversion, en passant par le piège des salaires des enseignants ou la prise en compte de la pénibilité. Trois pages aux allures de feuille de route pour le futur haut-commissaire aux retraites.

## Des hauts-fonctionnaires héritiers du Vieux Monde



## Chapitre 3

## DELEVOYE, L'ARCHITECTE

Qui pour porter cette réforme historique ? Qui pour prendre les coups, convaincre les syndicats, faire plier la haute administration rétive au changement et rassurer l'opinion publique ? Ce sera Jean Pisani-Ferry. Il a écrit le programme économique de Macron et connaît le dédale des 42 régimes. Son exigence : que ce poste de haut-commissaire à la réforme des retraites soit directement relié au Premier ministre. Une requête qui fait tiquer au cabinet d'Agnès Buzyn, la nouvelle ministre des Solidarités et de la Santé. Et puis Edouard Philippe n'est pas totalement convaincu du casting. Pisani-Ferry est trop techno, trop rigide, pas suffisamment politique. Buzyn a gain de cause ; Pisani-Ferry jette l'éponge. Premier couac politique. Le plan B - Jean-Paul Delevoye - s'impose presque naturellement : il est adoré des députés - qu'il connaît personnellement puisqu'il a joué les DRH de la Macronie - ; il a la confiance du président, lui, le fidèle de la première heure ; et, surtout, il est rusé comme un renard. Cet ancien ministre de Jacques Chirac, médiateur de la République, ex-président du Cese, a la réputation d'être un gaulliste social à l'écoute. Même Philippe Martinez, un des plus vifs opposants, vantera ses qualités d'écoute : Jean-Paul Delevoye sera le seul à accepter de débattre avec le leader de la CGT lors de la Fête de *L'Humanité* en septembre 2019.

Dès son arrivée, en octobre 2017, Delevoye prend de plein fouet la pression de Matignon et de Bercy. Aux yeux d'Edouard Philippe et de son cabinet, Delevoye manque de « technicité ». « Il a franchi son seuil de compétence », persifle l'entourage du Premier ministre. « Très vite, on prend conscience des fractures qui cisailent l'exécutif », raconte un des proches de Delevoye. Entre les fils spirituels d'Alain Juppé, fans de l'équilibre financier, et

les chantres de la réforme disruptive, le fossé est béant. Surtout, Edouard Philippe a une mission : réduire de trois points la part des dépenses publiques dans le PIB sur le quinquennat. Impossible de couper dans l'éducation ou la défense... Ce sera les retraites. Les tensions montent durant tout l'automne, et Emmanuel Macron siffle une première fois la fin de la partie, en janvier 2018. Lors du traditionnel discours du président à la Cour des

comptes, Macron promet la transformation du régime, sans mentionner de mesures financières. « On est rassuré, on se dit que Delevoye a eu gain de cause », se souvient le négociateur de la CFDT, Frédéric Sève. Le 10 octobre 2018, Delevoye présente aux partenaires sociaux les grands principes du régime universel. L'ambiance est cordiale, presque détendue. A la sortie, Catherine Perret, de la CGT, tente bien de faire le buzz devant les caméras de télévision. Sans succès. Les Français pensent surtout au prix de l'essence, qui flambe, dénoncent le ras-le-bol fiscal, s'émeuvent de la désertification des campagnes. Les gilets jaunes vont bientôt envahir les ronds-points.

## Chapitre 4

## CES NANTIS DE RETRAITÉS

Le 17 novembre 2018. La Macronie découvre avec stupeur et inquiétude la colère de ces Français balayés par la désindustrialisation et absourdis par la disparition des services publics. Celle, aussi, des retraités que la hausse de la CSG a rendus amers alors qu'ils avaient majoritairement voté Macron. Les samedis de violence s'enchaînent et l'exécutif est contraint de « lâcher », en plein mois de décembre, plus de 10 milliards d'euros de mesures de pouvoir d'achat. A Matignon, on enrage : « On ne dit pas assez que les retraités sont des nantis. » Non seulement, l'entourage d'Edouard Philippe doit faire marche arrière sur les mesures visant à faire participer les retraités, mais il comprend que la réforme des retraites ne pourra se faire, comme prévu, en 2019. L'exécutif parvient à reprendre, en partie, la main avec le « grand débat ». Le projet de loi sur les retraites passe alors au second plan. Roland Lescure, le président de la commission des Affaires économiques à l'Assemblée nationale, se souvient :

« Dans les débats, on parle "sentiment de déclassement", "privilèges des élus", "niveaux des prélèvements obligatoires", jamais le dossier réforme des retraites n'est mis sur la table. »

En coulisse, Jean-Paul Delevoye poursuit la concertation : « Pendant la crise des gilets jaunes, la négociation se poursuit. Tout le monde fait profil bas, mais c'est pendant ces quelques mois que les avancées sont les plus significatives », raconte Frédéric Sève, secrétaire national CFDT chargé des retraites. Tous les dimanches après-midi, dès le printemps 2019, c'est le même rituel. Jean-Paul Delevoye retrouve à Matignon les directeurs de cabinet concernés par le dossier pour leur présenter l'avancée des travaux. « Ce qui est bien, avec Delevoye, c'est qu'il nous donnait l'impression de déminer... sauf que, en fait, en sortant, on ne comprenait rien. On l'avait surnommé Gérard Majax, en référence au prestidigitateur », raconte un habitué de ces réunions dominicales. Chez les syndicats, comme dans toutes les chapelles de l'exécutif, le grand flou s'épaissit.



## Chapitre 5 L'ÉPINEUSE QUESTION DE L'ÂGE

**F**orcément, l'addition est salée. Les milliards déboursés pour calmer la rue ont rendu caducs les objectifs de réduction du déficit public. Alors, dès le début du printemps, le tandem Le Maire-Darmanin passe à l'attaque et fait le tour des ministères pour expliquer que la réforme systémique coûtera cher et que tout le monde devra se serrer la ceinture. A demi-mot, Agnès Buzyn comprend que son grand plan dépendance pourrait même en faire les frais. « Beaucoup de ministres se montrent sensibles à la pression », commente amèrement un proche de Delevoye. L'allongement de la durée du travail et, donc, les économies qui en découlent sont remis sur la table. Le 17 mars, sur RTL, les propos de la ministre de la Santé font l'effet d'une bombe. Interrogée sur la retraite à 65 ans (une proposition portée par Xavier Bertrand), Agnès Buzyn affirme que, « à titre personnel, elle n'y est pas hostile ». On lui rétorque que le totem des 62 ans est un engagement pris pendant la campagne. « Nous verrons », élude-t-elle. La grenade est dégoupillée. C'est « une ligne rouge à ne pas franchir, avertit la CFDT. Si les arbitrages sont régulièrement remis en cause, c'est toute la concertation qui s'éteindra. » Le lendemain, à l'Unsa, Agnès Buzyn affirme que ses mots ont dépassé sa pensée. Mais, le 19 mars, Darmanin, le sniper, remet une pièce dans la machine : il salue la position « très courageuse » de sa collègue.

En coulisse, deux visions s'opposent toujours. Celle d'Edouard Philippe, paramétrique, donc financière. Celle de Jean-Paul Delevoye, arc-bouté sur sa réforme systémique. L'homme est un adepte de la méditation. Devant les médias, il joue l'apaisement, rappelant la promesse du président. C'est Delevoye l'édredon, comme le surnomment ses conseillers.

Mais le coup est rude. Quelques jours plus tard, lors du trajet de retour d'un débat citoyen sur les retraites à Orléans, Dominique Corona, en charge de la protection sociale à l'Unsa, l'interpelle : « Je ne comprends plus rien à cette question d'âge ! » « S'ils continuent comme ça, moi, je démissionne. Je n'ai rien à perdre », répond Delevoye. Est-il sérieux ? « Cette réforme, c'est la dernière mission de sa vie », confie Raymond Soubie, l'ancien conseiller social de Sarkozy qui murmure aujourd'hui à l'oreille de qui veut bien l'entendre. Voilà sûrement pourquoi il prend sur lui et maintient son cap : il défend bec et ongles le fait de ne pas toucher à l'âge légal. « Toutes les organisations syndicales les soutiennent. Il sort renforcé », se rappelle Dominique Corona.

Chez les députés LREM, la remise en cause de l'âge légal est vécue comme une trahison. Présidente du groupe de travail sur la réforme à la commission des affaires sociales de l'Assemblée, Corinne Vignon monte au créneau : « J'ai appelé les collaborateurs parlementaires de Matignon pour dire que c'était hors de question. » Elle envisage de publier une tribune et commence à recueillir des signatures de députés. Le groupe parlementaire la soutient. Gilles Le Gendre, le président du groupe LREM à l'Assemblée,

**Juillet** Le rapport, présenté par Agnès Buzyn, Edouard Philippe et Jean-Paul Delevoye, reçoit plutôt un bon accueil.



© M. THIBOUILLAT/IFOP

monte au créneau. Le 3 avril, sur Europe 1, il affirme que l'âge de 62 ans ne bougera pas. « Je l'ai dit très amicalement au Premier ministre, ce n'était pas absolument indispensable d'ouvrir ce débat-là », lance-t-il à la radio. Défendre publiquement la position de ses députés lui coûte cher. Le Premier ministre ne décolère pas de se faire recadrer en direct. « La méthode était parfaite jusqu'à ce que le gouvernement s'en mêle et mélange tout », déplore aujourd'hui avec amertume un député.

## Chapitre 6 LA RIPOSTE S'ORGANISE

**E**st-ce l'effet de la canicule qui engourdit les esprits ? Lorsque Jean-Paul Delevoye présente son rapport, ce 18 juillet, « on est tous surpris par le bon accueil de cet opus. Certes, c'est l'été, mais l'exécutif s'attendait à une opposition plus nourrie », raconte un conseiller du Château. L'âge légal à 62 ans est maintenu, mais un « âge pivot », assorti d'un système de décote, fait son apparition. C'est seulement à 64 ans que la pension sera versée avec un rendement optimal. Emmanuel Macron est confiant. Il n'y a guère que Laurent Berger qui s'étrangle, en demandant un calcul individuel de l'âge d'équilibre. « On se dit que Berger veut exister, mais on ne s'inquiète pas. On a présenté les grandes lignes, on prévoit quelques semaines de concertation à la rentrée parce qu'on nous a tellement reproché d'être trop dans la verticalité... mais on se dit que ça passera », relate un proche du dossier. L'Élysée veut retrouver sa capacité à réformer. « On a été élus pour ça, notre tort a surtout été de ne pas faire entrer les Français dans la cuisine », explique l'entourage du président. Le mot d'ordre est « pédagogie ». Mais qu'a-t-on réellement à montrer ? Le rapport



Delevoye est touffu, mais il est loin d'apporter toutes les réponses.

Fin juillet, Emmanuel Macron prend quelques jours de congé à Brégançon, dans le Var. A l'occasion d'un bain de foule, il se montre prudent. « La colère des Français n'est pas derrière nous », lance-t-il. Il n'empêche, le chef de l'Etat est soulagé d'avoir repris du souffle dans les sondages – la popularité du couple exécutif retrouve son niveau de l'été 2018. Il regagne la confiance qui le caractérise et se prépare à accueillir, à Biarritz, un G7 tourné vers l'écologie, le capitalisme de demain. La photo est réussie. Le 27 août, invité d'Anne-Sophie Lapix au journal de 20 heures de France 2, Macron s'éloigne des dossiers internationaux et, sans qu'aucun conseiller ne soit prévenu, ni même, semble-t-il, son Premier ministre, il évoque les retraites : « Je préfère qu'on trouve un accord sur la durée de cotisation plutôt que sur l'âge [...]. Je veux que cette réforme incarne un changement de méthode [...]. » Près de 4,5 millions de téléspectateurs sont devant leur poste.

Emmanuel Macron cherche à les rassurer. Quitte à revenir sur l'âge pivot – pour donner, en passant, des gages à la CFDT – et à semer le trouble... alors que l'inquiétude grandit.

Pendant l'été, pourtant, les calelottes tournent. Cheminots, enseignants, avocats, médecins, experts-comptables... Tout le monde fait ses simulations, beaucoup pensent y perdre. « Quand on s'empare du rapport, on est effrayé, car la hausse des cotisations signe, selon nous, l'arrêt de mort de beaucoup de cabinets », s'affole Viviane Schmitzberger, présidente de la Caisse nationale des barreaux français (CNBF). La riposte s'organise, les téléphones chauffent depuis les lieux de vacances. « On a identifié les autres professions qui avaient comme nous des caisses autonomes et on décide de faire front commun. Les professions libérales, c'est un million de Français », explique Christiane Feral-Schuhl, la présidente du Conseil national des barreaux (CNB). La date est fixée très tôt dans l'agenda de rentrée.

## Chapitre 7

# FRAGMENTATION DE LA COLÈRE

**I**nfirmières, avocats, médecins, pilotes, kinés, ils sont nombreux, le lundi 16 septembre 2019, à perdre une journée de travail pour signifier leur mécontentement. Une fois n'est pas coutume, les professions libérales sont dans la rue. A Paris, les blouses blanches côtoient les toges noires. Pas question que leurs cotisations explosent ni que leur régime autonome de retraites soit dilué dans un grand système universel, encore moins que les recettes de leur dispositif viennent combler les déficits des autres. Plus que la journée d'action du 24 septembre, lancée par la CGT et FO, cette colère embarrasse le président. C'est son électorat qui s'exprime.

Surtout, personne n'a pris garde au dépôt, fin mai, par l'Unsa-RATP, d'une alarme sociale pour le 13 septembre. « On savait qu'Emmanuel Macron voulait supprimer les régimes spéciaux », explique Thierry Babec, secrétaire général. Pour beaucoup, le système à points reste flou. Au printemps 2019, une délégation de syndicalistes des transports de Stockholm a débarqué à Paris. « Ce sont eux qui nous mettent la puce à l'oreille quand ils décrivent le système à points suédois. Ça nous effraie. On se demande comment réagir. On décide de ne pas faire de grèves "saute-mouton", une fois toutes les six semaines, comme au moment de la loi travail. Ça ne sert à rien. Après la



sommatation du 13, on a donc déposé un préavis de grève illimité », raconte Thierry Babec. Les autres syndicats lui emboîtent le pas.

Le 13 septembre, Paris est paralysée. Le sujet des retraites à la RATP est épidermique. Forts de leurs succès, les syndicats appellent à un nouveau mouvement social, le 5 décembre. Tout le monde les suit. Le gouvernement a trois mois pour réagir. Sa seule réponse est de poursuivre les concertations. Enseignants, avocats, cheminots... Les discussions avec les professionnels concernés, leurs ministres et les équipes du haut-commissaire s'enchaînent. Problème : rien de concret n'en sort, déplorent unanimement les participants, qui demandent tous des simulations. Les enseignants, à qui on a promis des compensations, s'impatientent. « Ça fait des semaines que je dis à Delevoye : "Donnez des chiffres, même s'ils sont approximatifs !" » s'agace un député centriste. « Il l'aurait bien fait, souffle un proche du dossier. Mais Matignon a mis son veto. » Les yeux rivés sur les dépenses, le Premier ministre ne veut pas ouvrir le porte-monnaie. Pas tout de suite. Résultat, dans l'opinion, un sentiment s'installe : « tout le monde va y perdre ». « Ça tient à une grande dose d'amateurisme du gouvernement, regrette Pierre Ferracci, un proche de Macron, fin connaisseur des dossiers sociaux. Il ne suffit pas de dire que cette réforme va être équitable. L'équité, il faut la construire. Et ils en sont incapables. » Même constat sévère formulé par un conseiller : « La difficulté de la réforme des retraites, c'est que ceux qui y perdent ou pensent y perdre se reconnaissent et ceux qui y gagnent ne le voient pas. On se fracasse sur le réelet sur la question que les gens posent : "Pour moi, qu'est-ce que ça change?" Le débat ne va pas au fond des choses. »

Dilettantisme? Volonté délibérée de rester dans l'ambiguïté? Le résultat est délétaire : la défiance envers cette réforme souvent qualifiée de « mère des réformes » grandit. Les oppositions se multiplient.

## Chapitre 8

# LA CACOPHONIE AU SEIN DE L'EXÉCUTIF

**E**ncet automne 2019, malgré les voix dissonantes, Emmanuel Macron sait qu'il faut rassurer les retraités, qui ont massivement voté pour lui. Il faut qu'ils comprennent que la réforme les épargnera. Lors de son intervention à Rodez, dans l'Aveyron, en octobre, le chef de l'Etat est très clair : « Je ne touche plus aux retraités. J'ai vu ce que ça donnait. » Ceux qui sont à cinq ans de la retraite passeront au travers, certes. Qui seront les premiers à tester la système par points? La génération 1963 semble être un bon curseur. Ne faut-il pas envisager une « clause du grand-père » pour les régimes spéciaux? L'idée que cette réforme ne concernerait alors que les nouveaux entrants sur le marché de l'emploi n'enchantent pas Jean-Paul Delevoye. Cela reviendrait à repousser la mise en œuvre de la réforme dans quarante ans. Il s'en émeut dans la presse. Et se fait vite « recadrer » par le sommet, début novembre... Ces imbroglios donnent à voir la fragilité de l'exécutif sur le sujet.

Ces derniers mois, le bras de fers est encore intensifié : entre les tenants du système universel, arc-boutés sur l'engagement de campagne, et les rigoristes budgétaires, pour qui la question de

l'équilibre financier est primordiale, c'est la guerre. Philippe Grangeon, le conseiller spécial d'Emmanuel Macron, ancien membre de la CFDT, fait partie des premiers. Edouard Philippe, des seconds. Le président écoute les uns et les autres, mais ne tranche pas. En octobre, le rapport du Conseil d'orientation des retraites, commandé par le Premier ministre quelques semaines plus tôt, confirme qu'il manquera entre 8 et 17 milliards d'euros au système chaque année à l'horizon 2025. Matignon pousse ses billes pour que des mesures paramétriques soient prises. Laurent Berger pose alors un ultimatum : si le gouvernement va dans ce sens, il entrera dans l'opposition.

« Emmanuel Macron est coincé ; soit il laisse filer encore les déficits, soit il renonce à sa grande réforme », observe un proche, qui ajoute : « Ce qui reviendrait en creux à : soit il désavoue son Premier ministre, soit il perd la CFDT. » Non pas que le président ait une affection particulière pour l'un ou pour l'autre. Mais Edouard Philippe claquant la porte, voilà qui aurait tout du séisme politique. Quant à l'entente avec Laurent Berger? Il en va de l'acte II du quinquennat, fondé sur plus de concertation, d'empathie. Reste qu'avec le leader de la CFDT la tension est forte. Laurent Berger ne digère pas la réforme de l'assurance chômage entrée en vigueur en novembre 2019. « Une punition », selon le successeur de François Chérèque, qui n'a pas de mots assez durs contre ce gouvernement. Philippe Grangeon joue les intermédiaires.

« Matignon n'a jamais été accroché à un système de retraites à points. Ce qui compte, c'est l'équilibre des finances ; ils poussent Emmanuel Macron à faire une politique de droite, c'est une erreur », tance Pierre Ferracci.

**Prudent** « Je ne touche plus aux retraités », affirmait le président à Rodez en octobre.





## Chapitre 9 : LE MUR

**I**ls ne l'avaient pas imaginé aussi haut. Le « mur », pour reprendre l'expression du gouvernement, se dresse devant eux. « Le front du refus est considérable », note Pierre Ferracci. Le jeudi 5 décembre au soir, l'ampleur de la contestation inquiète le pouvoir. « On s'attendait à une mobilisation forte dans les transports, mais pas tellement plus », raconte un conseiller ministériel. On se rassure en répétant que « lundi 9 sera l'heure de vérité ». Deux indicateurs ébranlent les certitudes gouvernementales : le nombre de professeurs mobilisés et le nombre de cortèges en région, y compris dans des villes moyennes. Le coup de pression des policiers est aussi pris très au sérieux : ils menacent de ne plus assurer la sécurité au-delà du 5 décembre. Les ministres ont eu beau essayer de rassurer leurs troupes – Christophe Castaner, la police, Jean-Michel Blanquer, les enseignants, etc. –, rien n'y fait. Les organisations syndicales ont gagné le set.

Quelques députés de la Macronie sont envoyés sur les plateaux, mais le dossier est tellement technique qu'ils s'emmêlent les pinceaux. Les ministres ne se bousculent pas non plus pour le défendre. « C'est une boîte à gifles, cette réforme », raconte le communicant de l'un d'entre eux. « Evidemment, je suis amer, beaucoup de choses ont été dévoyées », confie Antoine Bozio. Pis, Macron enrage d'entendre Thomas Piketty, le 4 décembre, sur France Inter, dans la matinale la plus écoutée de France, colporter des *fake news* sur le régime. Non, le système universel n'a pas vocation à permettre aux cadres de cotiser moins. Trop tard ! Philippe Martinez, le leader de la CGT, exulte et somme le gouvernement de retirer sa réforme.

Côté Elysée, on comprend toutefois que des concessions seront

nécessaires. Dès le vendredi 6 décembre, Edouard Philippe prend la parole pour annoncer un calendrier : les partenaires sociaux seront reçus lundi 9 décembre par Jean-Paul Delevoye et Agnès Buzyn, et il annoncera « l'intégralité du projet de gouvernement » mercredi 11 décembre.

Dimanche soir, c'est la veillée d'armes. Autour d'Emmanuel Macron, Edouard Philippe, Bruno Le Maire, Agnès Buzyn, Elisabeth Borne et Gérard Darmanin défendent leur vision. Le Maire prend la parole et alerte : « J'ai vécu le CPE ; quand tout le monde dit qu'il faut lâcher, il faut lâcher. » Passablement agacé par cette saillie qu'il juge un peu facile et trop floue, Edouard Philippe rétorque ;



**Le soutien perdu** La CFDT de Laurent Berger, qui défend le régime à points, refuse les mesures financières.

« OK, mais on fait comment ? » En bout de table, Emmanuel Macron écoute, prend des notes, mais se garde bien de trancher. Lundi 9 décembre au matin, les arbitrages du président se font toujours attendre. Si, côté Matignon, on assure que « le PR et le PM sont parfaitement alignés », on veille aussi à faire comprendre qu'il n'est toujours pas question de céder sur ce fameux « paramétrique » qui commence à embarrasser les discussions et les oreilles des acteurs du projet. « Je ne vois pas Edouard psychorigide », nuance un ami du Premier ministre, avant d'ajouter, poétique : « mais je le vois comme quelqu'un qui n'a pas oublié ses couilles à la maison

le matin en allant travailler. » Façon de dire que l'exécutif pourrait céder non pas sur le principe de l'âge pivot, mais sur sa date de mise en œuvre – ce que réclame notamment le président de l'Assemblée nationale, Richard Ferrand.

Signe que cette réforme n'est pas qu'un long chemin pavé de roses et que des tiraillements existent bel et bien entre différents camps au sein même de la majorité, Edouard Philippe profite d'un moment avec les siens durant le week-end pour se fendre d'un rappel historico-littéraire : « Vous connaissez la pièce de Shakespeare *Jules César* ? Ce n'est pas ceux qui plantent les couteaux dans le dos de César qui gagnent... Ils sont ultimement défaits contrairement à ceux qui lui sont restés fidèles. Et vous savez à quelle bataille ? Celle de Philippi ! » Comprenez : le Premier ministre est fidèle et combatif face à une France bloquée. Transports à l'arrêt et écoles partiellement fermées.

Lundi 9, le déjeuner de la majorité prévu le jour même est reporté : rien n'est tranché. Dans l'après-midi du lundi, Jean-Paul Delevoye, épinglé par *Le Parisien* pour avoir oublié dans sa déclaration d'intérêts sa fonction d'administrateur au sein d'un institut de formation dans les assurances, convie une dernière fois les syndicats. Aucun des leaders ne se déplace, chacun envoie son négociateur. Des pistes émergent : le recul de l'âge d'application à la génération 1973, et non 1963, et quelques « cadeaux » à certaines catégories professionnelles, dont les enseignants. La gouvernance du système serait donnée à une autorité indépendante paritaire. Pas suffisant pour calmer la colère. « Etes-vous bien conscient de créer un monstre ? », lance alors un syndicaliste à Delevoye. « Il est plus facile d'allumer la mèche que de l'éteindre », avoue un autre. En bon fantassin, Edouard Philippe est envoyé en première ligne, mais l'Elysée réfléchit déjà à une intervention d'Emmanuel Macron en fin de semaine. Le maître des horloges peut-il vraiment reprendre la main ? **F.G., B.M. et N.S.**