

tions concordataires, mais n'a pas la possibilité de les garantir sérieusement ».

C'est donc à une véritable critique en règle de la gestion de Mayer que se livrent les Willot, assurés sur ce plan de jouer sur du velours. Quant au fait qu'ils n'ont pas remis leurs actions à la Compagnie Boussac-Saint-Frères, ils plaignent non coupables : Nous ne pouvions rien faire, disent-ils en substance, puisque nos titres étaient bloqués. Et ils ajoutent avec un brin de perfidie : « Cette situation était parfaitement connue tant de M. René Mayer que des dirigeants de la société Aufinec, et il leur appartenait d'obtenir mainlevée du séquestre ainsi constitué afin que le transfert puisse s'effectuer. »

Ainsi, malgré les inculpations de banqueroute frauduleuse et d'abus de biens sociaux qui pèsent sur eux, les Willot font la démonstration qu'ils ont le pouvoir de bloquer tout règlement de l'affaire. De l'« empire » patiemment édifié en vingt-cinq ans, ils entendent garder, sinon le tout, du moins de bonnes parties. Mais à l'automne 1984, de nouveaux candidats se mettent sur les rangs pour racheter le groupe : les éternels « chevaux de retour » Bidermann et Cligman, les porte-drapeaux du textile français Prouvost et Dollfuss-Mieg, quelque peu requinqués, un nouveau venu, Férein, qui fait dans l'immobilier, et le remuant Bernard Tapie. Tous sont éblouis par un nom, un seul : Dior.

12.

Dior : J. R. Superstar

190

Dans le bric-à-brac Boussac de marques démodées et d'usines obsolètes, il y a un joyau, Christian Dior. Si le groupe s'est peu à peu délité, la maison de haute couture, elle, a continué de prospérer. C'est d'autant plus insolite que cette entreprise ne produit pratiquement rien par elle-même et a perdu en route le modéliste qui, en même temps que son nom, lui avait donné ses lettres de noblesse.

Marcel Boussac a cinquante-sept ans lorsqu'on lui présente, en 1946, Christian Dior. Il cherche un styliste pour relancer la petite maison de haute couture qu'il a fondée et qui répond au curieux nom de « Philippe et Gaston ». Christian Dior n'est plus un jeune homme lui non plus : il a quarante et un ans. Mais, contrairement à Boussac, il n'a pas encore eu rendez-vous avec la gloire. Modéliste chez le couturier Lelong, il consulte voyante sur voyante pour savoir si le destin va enfin lui sourire. Avec le « roi du coton », il sort le grand jeu : « D'accord pour créer une maison de haute couture avec vous, dit-il en substance, mais à la condition qu'elle porte mon nom. » Quel toupet ! pourrait s'écrier l'autocrate qui, jusque-là, n'a jamais manifesté sa confiance qu'en lui-même. Mais, ô surprise, il répond seulement qu'il va réfléchir. En son for intérieur, le capitaine d'industrie a été séduit par les idées bien arrêtées de cet esthète replet et — ce qui est très important aux

yeux de ce maniaque de la perfection qu'est Boussac — par son sens du détail.

Affaire conclue. Le 8 octobre 1946 est créée la maison de haute couture Christian Dior, sise au 30, avenue Montaigne, dont l'unique propriétaire est Marcel Boussac au travers de plusieurs de ses sociétés. Le 12 février 1947, Dior présente sa première collection. « Je dessinai des femmes-fleurs, épaules douces, bustes épanouis, tailles fines comme lianes et jupes larges comme corolles¹. » Les tailles sont resserrées, les robes allongées. « *It's quite a new look !* » s'exclame une journaliste américaine. Le tailleur Bar fait un tabac et Christian Dior a gagné. « Inconnu le 12 février, Christian Dior, le 13 février, était célèbre dans le monde entier », écrit Françoise Giroud. Le « new-look » fait fureur. Le couturier crée la robe de mariée d'Olivia de Havilland ; il habille aussi Greta Garbo, Marlène Dietrich et Margot Fontaine. Plus tard, Brigitte Bardot fera le succès de la robe de mariée en vichy à carreaux blancs et roses.

« Par-delà tous les falbalas, il n'y a que les chiffres qui jugent et qui parlent », estime pourtant Christian Dior. Le modéliste cache en fait un redoutable homme d'affaires ; non content d'innover sur le plan artistique, il conçoit des modes de développement originaux qui vont faire de lui un roi Midas de la couture.

Dès mars 1947, il se découvre des talents olfactifs et lance son propre parfum. Il détient le quart du capital de la société des « Parfums Christian Dior » dont Boussac a 45 % et l'industriel Heftler-Louiche 30 %.

L'année suivante, il fait descendre la haute couture dans la rue avec une première ligne de prêt-à-porter fabriquée par un industriel américain à partir de ses croquis. La formule de la « licence » est née. Belle trouvaille qui lui permet de vendre son nom et ses idées sans prendre aucun risque dans la production. Une rente de situation qui s'évalue en royalties et

¹ Tiré de *Christian Dior* par Christian Dior, Amyot et Dumont.

repose sur cette chose tout à fait immatérielle qu'on appelle la renommée. Très vite, Dior comprend tout le parti qu'il peut tirer de ce système. En 1949, il signe aux États-Unis un contrat de licence pour des bas et des cravates, le premier d'une longue série. Le moteur d'une formidable croissance est allumé.

L'élan n'est pas arrêté par ce qui aurait pu être une catastrophe pour la maison, la mort soudaine, le 23 octobre 1957, de Christian Dior, victime d'un infarctus. Il est vrai que, pour le remplacer, Marcel Boussac a la bonne fortune de tomber sur Yves Saint-Laurent qui, pour son premier défilé, fait un triomphe. Mais nous sommes en pleine guerre d'Algérie et, en 1960, au cours d'un Conseil des ministres, le général de Gaulle s'en prend aux « planqués » célèbres parmi lesquels Saint-Laurent voisine avec Jacques Charrier. Mauvais temps pour le jeune couturier qui, dépressif, est hospitalisé au Val-de-Grâce.

Quant il en sort, définitivement réformé en novembre 1960, Marcel Boussac a déjà débauché de Révillon un nouveau modéliste, Marc Bohan, dont la première collection reçoit un accueil sensationnel de la presse. Que faire ? Boussac voudrait bien garder ses deux créateurs. Saint-Laurent ne l'entend pas de cette oreille qui parle de rupture de contrat. On commence à s'envoyer du papier bleu. Saint-Laurent gagnera finalement son procès et, avec les dommages et intérêts, fondera sa propre maison.

Il aura beaucoup de succès, Marc Bohan nettement moins. Ce qui n'empêche pas la société Christian Dior de faire fructifier le capital de prestige, d'élégance et de rêve contenu dans son nom et d'empocher des royalties toujours plus substantielles sur des accords de licence toujours plus nombreux. La maison de l'avenue Montaigne est désormais la « vache à lait » de Marcel Boussac. Si, jusqu'en 1957, le « roi du coton » a beaucoup investi dans Christian Dior, après la mort du couturier il se contente d'en récolter les dividendes qui lui sont bien utiles pour soulager son groupe textile. Au passage, on peut relever que ces gains suivent des chemins pour le moins

tortueux dans le but d'échapper au fisc. En effet, les redevances étrangères de Dior sont perçues par une société ayant son siège à Curaçao. Pourquoi les Antilles néerlandaises ? Parce que les sociétés implantées aux États-Unis qui y transfèrent leurs profits ne subissent pas de retenue à la source sur leurs impôts. Puis les bénéfices de Dior vont à Panama, où, là, tout le monde perd leur trace sauf... Marcel Boussac.

Après 1970, les affaires devenant de plus en plus difficiles dans le textile, Boussac doit se résoudre à vendre les parfums Christian Dior. Il en cède d'abord 20 % à la société de champagne Moët et Chandon, puis la totalité de sa participation en 1973. Il en retire 170 millions de francs mais il garde la haute couture.

En 1978, Dior passe aux mains des Willot. L'arrivée d'Antoine, accompagné de sa femme, dans le luxueux magasin de l'avenue Montaigne cause un certain étonnement. Le personnel se dit que les apparitions de M. Boussac, portant gilet, chaussures de chez Lobb, écharpe de soie blanche et débarquant de sa Rolls Silver Cloud, avaient tout de même une autre allure. Les Willot ne s'intéresseront jamais de près à l'activité de Dior ni à la mode en général, contrairement au vieil autocrate qui se piquait volontiers d'être fin connaisseur en la matière. Il y a tout de même un point auquel ils prêteront attention et dont il faut les créditer : c'est la transparence et la clarification qu'ils apporteront dans la gestion de la société en assurant le contrôle de Paris sur les filiales des Caraïbes. Les royalties arriveront ainsi plus vite et plus sûrement dans leurs poches. Car Dior est aussi pour les frères une « vache à lait ». Dans ce domaine, la continuité est parfaite avec Boussac. Entre 1975 et 1981, Dior aura sorti de ses caisses 140 millions de francs pour ses propriétaires successifs.

Dans ces conditions, il ne reste pratiquement rien à la maison de haute couture pour investir. Et pourtant, ça tourne. C'est que la mécanique des licences mise en place par Christian Dior fonctionne à merveille. D'autant plus qu'elle est servie par un « mécanicien » hors pair, M. Jacques Rouët.

Avec son crâne rasé et son visage austère, Rouët semble faire davantage partie d'une congrégation religieuse que du petit monde frivole de la mode. Pourtant, ce fils de greffier de justice, entré chez Dior dès sa création, nage dans ce milieu comme un poisson dans l'eau. Jusqu'en 1957, il assiste Christian Dior en qualité de directeur administratif et financier. A la mort du couturier, son rôle s'accroît. Il s'attache avant tout à conserver à la marque son rayonnement international. Homme de contacts et de contrats, c'est lui qui négocie les accords de licence dans le monde. Lunettes, prêt-à-porter, chemises, chaussettes, robes de chambre, bijoux, draps de lit diffusent la griffe aux quatre coins de la planète. Dior fait du Dior sans Dior et empile les bénéfices d'une politique de relations publiques bien menée.

Boussac n'en est guère reconnaissant à Rouët qu'il traite avec désinvolture quand ce n'est pas avec mépris. En témoigne l'anecdote suivante. En 1977, Jacques Rouët reçoit du ministre André Rossi la rosette d'officier de la Légion d'honneur. Une cérémonie est organisée chez Dior à cette occasion à laquelle Marcel Boussac n'assiste pas. Quelques jours plus tard, la femme de Rouët, Louise, rencontre le patriarche dans un cocktail. Gentiment, elle lui déclare : « Vous nous avez beaucoup manqué l'autre jour car la décoration remise à mon mari est surtout un hommage rendu à votre œuvre dans la haute couture. » Et Boussac de répondre : « Vous apprendrez, madame, que je n'ai pas pour habitude de me déplacer pour mes palefreniers. »

Jacques Rouët courbe l'échine. Il se console de la cruauté du patron en menant grand train. Pourtant, son salaire, qui n'a jamais été réévalué depuis son entrée dans la maison, l'apparente plus à un modeste employé qu'à un gérant, titre qui lui revient à la mort de Christian Dior. Mais le contrat que lui a signé Boussac en 1948 lui octroie une participation aux bénéfices de la société. Rouët a droit à 8,5 % du résultat d'exploitation avant impôts. Pendant longtemps, cet intérêsement ne représentera pas des revenus mirifiques. Mais, petit à petit, les

profits de Dior augmentent : 34 millions en 1977, 58 millions en 1980 et 94 millions en 1982. La feuille de paye de Jacques Rouët s'enrichit alors de plusieurs zéros supplémentaires. Car 8,5 % de 94 millions, cela fait beaucoup d'argent : exactement 8 millions de francs, soit 800 millions de centimes ! De quoi faire rêver même Ambroise Roux, l'ancien président de la Compagnie Générale d'Électricité. Sans conteste, Jacques Rouët apparaît comme la superstar des P-DG français.

L'entrée de Dior dans les turbulences à partir de 1978 va encore accroître son importance dans la société. Boussac dépose son bilan, puis les Willot font un petit tour de piste avant de disparaître, eux aussi, dans la trappe, mais Rouët est toujours là. Les propriétaires passent, le directeur reste. On ne voit même plus que lui. Tous les ans, en juillet, il tient une conférence de presse où il livre des chiffres toujours plus ronflants. C'est qu'il faut rassurer les licenciés étrangers sur la pérennité de la marque et montrer l'étendue des « miracles » qu'elle peut encore réaliser.

Dior, ce n'est plus désormais Christian Dior, ni Marcel Boussac, encore moins Yves Saint-Laurent, parti sous d'autres cieux, pas davantage Marc Bohan — dont l'étoile a singulièrement pâli —, mais Jacques Rouët. Trente-cinq ans dans une maison que vous avez vue naître, dont vous connaissez tous les rouages, où les grands anciens ne sont plus, incitent à vous croire dans votre propre affaire. Et à ne pas tolérer la contradiction. L'autoritarisme du gérant devenu P-DG s'exacerbe au point que, dans le début des années 80, ses collaborateurs ne l'appellent plus entre eux Jacques Rouët mais J.R.

La défaillance des actionnaires laisse à J.R. une liberté de manœuvre qu'il n'avait jamais eue. Frustré de n'avoir pu investir le moindre centime depuis plus de deux décennies, il en profite pour élaborer une stratégie de développement très ambitieuse. Son plan prévoit de dépenser 250 millions de francs en cinq ans pour étoffer en particulier le réseau de distribution en ouvrant des magasins en franchise et en étendant le point de vente de l'avenue Montaigne. Ce programme vise

également à réduire la part des licences dans le chiffre d'affaires (elles en représentent les neuf dixièmes) pour privilégier la propre production de Dior en recherchant, dans la mesure du possible, des synergies avec la Compagnie Boussac-Saint-Frères. Synergies ? Tiens, René Mayer ne doit pas être bien loin ! En effet, il a été nommé, en juin 1982, au conseil d'administration de la maison de haute couture. Il voudrait bien que Dior passe des commandes à certaines usines de son groupe pour ensuite, dans un deuxième temps, pouvoir en prendre le contrôle.

Mais dans la poursuite de ses desseins, René Mayer bute une fois encore sur Dominique de la Martinière. L'Institut de Développement Industriel, depuis sa création en 1970, a toujours eu des visées sur Dior, d'abord les parfums, ensuite la haute couture. En juillet 1982, de la Martinière envoie en éclaireur l'un de ses anciens collaborateurs, Christian Langlois-Meurinne. Car il est question que Jacques Rouët, qui va avoir soixante-cinq ans, engage auprès de lui, afin de le former en vue de sa succession, un directeur général. Langlois-Meurinne, dandy brillant et très au fait des problèmes du textile dont il est chargé en tant que haut fonctionnaire au ministère de l'Industrie, semble avoir le profil idéal pour le poste. La presse commence à faire circuler son nom. Certains journaux présentent même sa nomination comme déjà acquise. Mais Rouët, qui n'aime pas qu'on lui force la main, recèle le « sous-marin » de l'IDI.

Quelques mois plus tard, en janvier 1983, il doit cependant se résoudre à ratifier la nomination, comme directeur général, d'un autre « IDI's boy », M. Jean-Paul Elkann. Celui-ci arrive avenue Montaigne précédé d'une solide réputation de manager acquise d'abord aux États-Unis puis dans la sidérurgie et les cosmétiques. Dès son installation, il observe, épingle les comptes, fait le tour des boutiques en Europe, rencontre les sous-traitants et les licenciés, se rend en Amérique qui est le premier marché de la société dans le monde. Chemin faisant, il fait des découvertes étonnantes. Il remarque, par

exemple, que Dior n'a pas de directeur du marketing. Un comble dans un métier comme la mode ! Il s'aperçoit que Dior est un « nain » en prêt-à-porter vis-à-vis de son grand concurrent Saint-Laurent qui vend dix fois plus de pièces. Il constate que les activités françaises de la société, notamment son prêt-à-porter, génèrent des pertes. Il prend conscience que le rayonnement de la marque est faible en Europe où certains magasins perdent de l'argent alors que d'autres ont dû être fermés. Il se rend compte que l'essentiel des profits de l'entreprise provient des licences américaines et japonaises mais que ces gains sont artificiellement gonflés par les taux de change, en particulier l'appréciation du dollar par rapport au franc. Il s'effraie de la hauteur des frais généraux. Plus généralement, il s'inquiète de l'absence manifeste de gestion. Tristes constatations bien éloignées de l'image que l'on peut se faire de l'extérieur de la prestigieuse maison de haute couture.

Au bout de quelques mois, Jean-Paul Elkann établit son diagnostic. Il est sévère. « Dior manque de produits, dit-il. La société vit sur une notoriété acquise. Tout repose sur la capacité de création, de production et de distribution des licenciés. » Et Jean-Paul Elkann de poser la question : « Combien de temps peut-on vivre sur le talent des autres ? »

Dans la foulée, le nouveau directeur général prescrit ses remèdes. A l'encontre de Jacques Rouët qui veut ouvrir de nouveaux magasins, il estime, lui, que le premier investissement à réaliser doit être d'ordre humain. « Il faut faire entrer quatre ou cinq grands professionnels dans la maison », explique-t-il à certains membres du conseil d'administration. En second lieu, il insiste sur la nécessité d'accroître le rayonnement de la marque à partir des propres productions de Dior. Ce qui suppose un effort accentué en marketing, merchandising et publicité. Enfin, il se prononce pour le renforcement de l'activité de création par la constitution, autour de Marc Bohan, d'un noyau de jeunes stylistes. Placé sous le signe du réalisme et de la modération des dépenses à engager — le compte d'exploitation circonscrit étroitement la marge de

mancœuvres —, le plan de M. Elkann rompt avec la stratégie de J.R.

Jean-Paul Elkann se rend compte cependant que son âge — il a alors soixante-deux ans — ne lui laisse que peu de temps pour appliquer ses idées d'autant plus que J.R. est, selon les statuts de Dior, en place jusqu'en juillet 1985. Dès lors, il décide de brusquer les choses avec l'aide de l'administrateur judiciaire de Boussac-Saint-Frères, M^e Albert Chassagnon.

Le 27 octobre 1983, il se fait nommer par le conseil d'administration vice-président avec pouvoir de convoquer le conseil. Dès la seconde quinzaine de novembre, il use de cette faculté alors que Rouët fait le tour des licenciés en Asie. Voyant cela, le président, qui devait rentrer à Paris la veille de Noël, avance son retour au 1^{er} décembre.

« Quand on met deux caïmans dans un marigot, il y a inévitablement du grabuge », s'alarme un administrateur. Du grabuge, en effet, il va y en avoir. Jean-Paul Elkann a demandé à un cabinet de consultants de faire un audit de Dior. Le document est une violente charge contre la gestion passée. Il déplore l'absence de stratégie à long terme et le manque de projets. Il dénonce aussi l'insuffisance des procédures de contrôle internes concernant la gestion qui aboutit au dérapage des frais généraux. Jean-Paul Elkann laisse planer la menace de soumettre les faits ainsi mis en lumière à la justice au cas où J.R. n'accepterait pas de se retirer. Les règles de courtoisie et de bienséance observées traditionnellement dans le calme feuillé des salles de conseil n'ont désormais plus cours chez Dior.

Mais Jacques Rouët n'est pas homme à se laisser manœuvrer. Il fait valoir, non sans raison, que sans lui Dior ne serait plus le symbole du prestige français qu'il est encore. Et J.R. va chercher du renfort. Il en trouve d'abord auprès de René Mayer, trop heureux de faire barrage à celui que l'IDI voulait mettre à sa place à l'été 1982. Mais le soutien principal va venir du « Château ». Jacques Rouët est, en effet, un ami personnel de Robert Mitterrand, l'un des frères du président de la Répu-

blique, qui a fait toute sa carrière dans l'industrie (Sperry-Univac, Cit-Alcatel, l'Air Liquide).

Toutefois, le pouvoir politique est gêné par toute cette affaire. Car il lui faut aussi ménager M. Elkann qui est une personnalité éminente du mouvement juif en France. Il est président du Consistoire israélite de Paris et du Consistoire central israélite de France. En outre, le personnel de Dior a voté une motion en sa faveur.

L'embarras des autorités politiques est d'autant plus grand qu'à partir de janvier 1984 l'affrontement est mis sur la place publique. Le journal américain *Women's Wear Daily* a recueilli les confidences de M^e Chassagnon qui, en termes à peine voilés, a expliqué que le problème de la succession de M. Rouët aurait déjà dû être réglé depuis belle lurette. Le *Quotidien de Paris* reprend en février ces informations et titre : « Dior : le P-DG au vestiaire ? »

Dans la coulisse, chaque adversaire fourbit ses armes. Jacques Rouët et René Mayer se proposent d'élargir le conseil d'administration de sept à douze membres pour y faire entrer des hommes acquis à leur cause. Pendant ce temps, M^e Chassagnon prépare une modification des statuts de Dior afin de ramener la limite d'âge du président de soixante-quinze à soixante-cinq ans, disposition dont l'adoption entraînerait *ipso facto* le départ de M. Rouët, qui a soixante-six ans.

Un premier conseil d'administration destiné à trancher le différend se réunit le 10 février. Quatre heures de discussions orageuses au cours desquelles Elkann demande à Rouët de s'effacer. J.R. refuse et, comme aucune majorité ne se dégage parmi les administrateurs, Jean-Paul Elkann fait un éclat : il démissionne de son poste de directeur général. Il demeure néanmoins administrateur délégué.

C'est le blocage. M^e Chassagnon a alors l'idée de saisir la justice pour demander la réunion de l'assemblée générale des actionnaires. Or, comme les actionnaires, les Willot, sont défaillants, c'est à lui qu'il incombera, en tant qu'administrateur provisoire de Dior, de prendre les décisions. Et on sait de

quel côté il penche. Le 11 février, le tribunal de commerce de Paris se réunit en référé pour examiner l'opportunité de convoquer l'assemblée générale. Le tribunal refuse toutefois de se « mouiller » et repasse le témoin au conseil d'administration dont une nouvelle réunion est programmée pour le 16 février.

Mais le conseil lui aussi se dérobe et décide... de réunir l'assemblée générale pour le 5 mars avec comme ordre du jour, d'une part, l'abaissement de l'âge limite pour être P-DG (un point pour M. Elkann), d'autre part, la nomination éventuelle de nouveaux administrateurs (un point pour M. Rouët).

Nouvelle journée des dupes le 5 mars : l'assemblée générale renvoie ses décisions au 21 mars. Le bras de fer chez les petites mains tourne à la pantalonnade. Tout Paris commence à en faire des gorges chaudes. Démoralisé, le personnel de la maison de haute couture a mis les pouces. D'aucuns parmi les pouvoirs publics commencent à craindre que l'image de Dior ne se ternisse sérieusement dans cette querelle de personnes. Il faut faire quelque chose. Aussi, comme la situation est bloquée par l'affrontement Rouët-Elkann, le gouvernement décide-t-il de se tourner vers un « troisième homme ».

Il n'a pas à chercher bien loin pour le trouver. Il y a, au conseil d'administration de Dior, un homme qui fait l'unanimité. Bien vu des socialistes, apprécié par les patrons, ses pairs, il connaît bien le textile et notamment Boussac auquel il a déjà eu l'occasion de s'intéresser en 1978. Cet homme, c'est Léon Cligman, qui dirige un groupe diversifié dans le textile et la distribution pesant plus de 20 milliards et sous les pas duquel beaucoup de sociétés sont prêtes à dérouler le tapis rouge. Il est déjà administrateur de la Banque Nationale de Paris, du Printemps et des Nouvelles Galeries. Bérégovoy, Fabius et Badinter sont d'accord sur son nom. Le 20 mars au soir, les jeux paraissent faits. Léon Cligman va devenir P-DG de Dior.

Pour ce fils d'émigré roumain cultivant la discrétion quand tant d'autres, dans le métier qu'il a choisi, embouchent

à tout propos les trompettes de la publicité, l'accession à la présidence de la célèbre maison de l'avenue Montaigne ne sera nullement une consécration. Des sociétés, il en préside déjà une bonne quarantaine. Ce n'est pas un fauteuil supplémentaire de P-DG qui le motive. Ce qu'il veut avant tout, c'est avoir l'assurance de devenir à terme propriétaire d'une bonne partie du capital de Dior. Il le fait clairement savoir au conseil. Les six autres administrateurs se regardent du coin de l'œil. Ils jugent que Cligman va peut-être un peu vite en besogne. Ils ne sont pourtant pas au bout de leurs surprises car Léon leur suggère aussi de coopter son ami Pierre Bergé, P-DG de Saint-Laurent. Là c'en est trop. Dior phagocyté par Saint-Laurent ? Jamais ! Et le 21 mars, qui devait marquer la fin de ce mauvais roman, une nouvelle fumée noire s'élève au-dessus des toits de Dior. La presse n'a ce jour-là à se mettre sous la dent que la nomination d'un nouvel administrateur, M. Paul Audrain, qui est le secrétaire général de la société (les mauvaises langues disent le « secrétaire du général », le général étant bien entendu J.R.).

A quoi jouent-ils ? se demande-t-on de toutes parts. Au combat des chefs, pardi, sport très français. Cependant, des voix se font entendre pour dire qu'on ne peut pas rester dans cette situation de précarité et d'incertitude sous peine de ruiner le nom de Dior dans le monde. D'où l'idée de désigner une personnalité ne suscitant pas d'oppositions aussi tranchées que MM. Rouët, Elkann ou Cligman et n'engageant pas l'avenir de Dior dans une voie irréversible. Et c'est Paul Audrain, celui-là même dont la nomination comme administrateur avait occupé cinq lignes dans les journaux, qui tire les marrons du feu.

Le 18 mai, une assemblée générale décide d'abaisser la limite d'âge du P-DG à soixante-cinq ans. Jacques Rouët s'en va. Il demandera 38 millions de francs d'indemnités, soit le montant du bénéfice net de Dior en 1983 ! On lui accordera moins de la moitié (dont une partie en dommages et intérêts). Le même jour, Paul Audrain, jeune Savoyard de trente-neuf

ans, le crâne dégarni et la lunette sérieuse, devient P-DG de Dior, un honneur qu'il n'imaginait certainement pas trois mois auparavant. Dans les combats de chefs, ce sont parfois les « sans-grade » qui triomphent. Mais pour combien de temps ? Car le dénouement final approche chez Boussac.

La révolution

à tout propos les trompettes de la publicité, l'accession à la présidence de la célèbre maison de l'avenue Montaigne ne sera nullement une consécration. Des sociétés, il en préside déjà une bonne quarantaine. Ce n'est pas un fauteuil supplémentaire de P-DG qui le motive. Ce qu'il veut avant tout, c'est avoir l'assurance de devenir à terme propriétaire d'une bonne partie du capital de Dior. Il le fait clairement savoir au conseil. Les six autres administrateurs se regardent du coin de l'œil. Ils jugent que Cligman va peut-être un peu vite en besogne. Ils ne sont pourtant pas au bout de leurs surprises car Léon leur suggère aussi de coopter son ami Pierre Bergé, P-DG de Saint-Laurent. Là c'en est trop. Dior phagocyté par Saint-Laurent ? Jamais ! Et le 21 mars, qui devait marquer la fin de ce mauvais roman, une nouvelle fumée noire s'élève au-dessus des toits de Dior. La presse n'a ce jour-là à se mettre sous la dent que la nomination d'un nouvel administrateur, M. Paul Audrain, qui est le secrétaire général de la société (les mauvaises langues disent le « secrétaire du général », le général étant bien entendu J.R.).

A quoi jouent-ils ? se demande-t-on de toutes parts. Au combat des chefs, pardi, sport très français. Cependant, des voix se font entendre pour dire qu'on ne peut pas rester dans cette situation de précarité et d'incertitude sous peine de ruiner le nom de Dior dans le monde. D'où l'idée de désigner une personnalité ne suscitant pas d'oppositions aussi tranchées que MM. Rouët, Elkann ou Cligman et n'engageant pas l'avenir de Dior dans une voie irréversible. Et c'est Paul Audrain, celui-là même dont la nomination comme administrateur avait occupé cinq lignes dans les journaux, qui tire les marrons du feu.

Le 18 mai, une assemblée générale décide d'abaisser la limite d'âge du P-DG à soixante-cinq ans. Jacques Rouët s'en va. Il demandera 38 millions de francs d'indemnités, soit le montant du bénéfice net de Dior en 1983 ! On lui accordera moins de la moitié (dont une partie en dommages et intérêts). Le même jour, Paul Audrain, jeune Savoyard de trente-neuf

ans, le crâne dégarni et la lunette sérieuse, devient P-DG de Dior, un honneur qu'il n'imaginait certainement pas trois mois auparavant. Dans les combats de chefs, ce sont parfois les « sans-grade » qui triomphent. Mais pour combien de temps ? Car le dénouement final approche chez Boussac.

La grande époque

13.

La grenouille avale le bœuf

LE GROUPE BOUSSAC

peut représenter cette grande famille d'entreprises qui possède à Boussac et à Châteauroux un véritable empire, ou tout au moins une véritable « île » dans laquelle l'activité est très concentrée. La compagnie Boussac (qui devient la Compagnie Boussac-Saint-Frères en 1984) est le seul groupe industriel de ce type dans toute la France. C'est donc une véritable entreprise qui possède une véritable île, une véritable compagnie qui possède une véritable île, une véritable compagnie qui possède une véritable île.

Tant que René Mayer n'a pas demandé d'argent à l'État pour faire tourner la Compagnie Boussac-Saint-Frères, le gouvernement l'a laissé faire et lui a même su gré de maintenir, grâce à ses bonnes relations avec la CGT, la paix sociale dans le groupe. Mais lorsqu'il a commencé de présenter la facture de sa gestion — 180 millions en janvier 1984, 200 en juin et encore 200 en septembre —, sa cote a brutalement chuté. Dès le printemps, les pouvoirs publics se rendent compte qu'avec le P-DG-géomètre, on va au-devant d'un nouveau dépôt de bilan.

L'arrivée de Laurent Fabius à l'Hôtel Matignon le 17 juillet va accélérer le cours des événements. Le nouveau Premier ministre n'a pas, concernant Boussac, le même fil à la patte que son prédécesseur, Pierre Mauroy, homme du Nord, qui marchait dans cette affaire sur des œufs. Fabius estime que l'État s'est fourvoyé dans cette entreprise et qu'il est plus que temps de transférer cette « bombe à retardement » politique à des intérêts privés avant l'échéance électorale de 1986.

Privatiser Boussac lui apparaît d'autant plus réalisable que le groupe, au sens large, possède assez d'appâts (Dior, Au Bon Marché, Conforama, la Belle Jardinière) pour tenter les capitalistes et que la « lessive » a été en grande partie réalisée dans le personnel. En septembre 1984, la société n'emploie plus que 16 000 personnes, soit 4 000 de moins que lors de son

dépôt de bilan en juin 1981. Ainsi, il n'y aura plus trop à se salir les mains dans ce qu'on appelle le « dégraissage » des effectifs. Le milliard de fonds publics investi dans Boussac en trois ans et demi n'aura pas été totalement inutile !

Lorsqu'ils font en septembre le recensement des candidats potentiels à la reprise de Boussac, les pouvoirs publics couchent six noms sur leurs tablettes : Cligman et Bidermann (deux des protagonistes du précédent épisode de 1978), Prouvost et Dollfuss-Mieg, les leaders du textile français en termes de chiffres d'affaires, Bernard Tapie, toujours là dans les bons coups, et un nouveau venu, Ferinel, spécialiste de l'immobilier. Sans compter les Willot dont le gouvernement ne veut pas mais qui restent déterminés à revenir dans leur affaire. Le passage n'est donc plus vide comme en 1981.

Très vite, cependant, on s'aperçoit que Léon Clignan joue encore *l'Arlésienne* comme en 1978. Comme on ne prête qu'aux riches, son nom apparaît chaque fois que la presse consacre un article à Boussac. Il laisse dire. Mais aucune proposition de rachat en bonne et due forme ne suit son intérêt supposé. Un jugement cruel commence à circuler sur son compte : « Léon flirte beaucoup mais ne consomme jamais ! » Son échec chez Dior a sans doute douché en partie son enthousiasme. Ses priorités vont d'abord à la distribution avant l'industrie. En outre, il est occupé à préparer l'introduction en bourse de l'une de ses principales filiales, Devanlay-Recoing (1,6 milliard de ventes), qui fabrique notamment la chemise Lacoste. Et il a fort à faire avec la mise en place d'un comité de promotion et de développement du textile-habillement dont il a pris la présidence à la demande des pouvoirs publics. Autant de bonnes raisons pour s'esquiver.

Ils ne sont donc que cinq en course. Et encore, parmi eux, le groupe cotonnier Dollfuss-Mieg ne paraît pas être très décidé. C'est vrai qu'il est à peine convalescent. Son patron, le Belge Julien Charlier, ne manque pas une occasion d'affirmer en privé qu'il a assez de travail comme ça pour ne pas se charger en plus d'une entreprise dont le redressement lui paraît

problématique. Ce détachement est en fait plus tactique que réel. Car Charlier, homme à poigne formé à la géopolitique de la sidérurgie européenne, n'apprécierait guère que Boussac file chez son concurrent de la laine, Prouvost, ou aille rejoindre Bidermann. Il songe en particulier que les activités « linge de maison » de la CBSF (marques Agalys et Jalla) enrichiraient joliment son trousseau. Aussi observe-t-il l'évolution de la situation de très près, bien renseigné par les dirigeants de l'Institut de Développement Industriel (IDI) qui verrait volontiers en lui l'homme idoine.

Christian Derveloy, le jeune patron BC-BG de Prouvost, n'a pas la même prudence que son collègue du coton. Il se déclare pour sa part ouvertement candidat. Pourtant, lorsqu'en mars 1983 le quotidien *Les Échos*, reprenant une hypothèse de travail de certains hauts fonctionnaires, avait évoqué l'éventualité d'un mariage Boussac-Prouvost, M. Derveloy avait publié un démenti cinglant, estimant que la laine n'avait rien à faire avec le coton. Un an et demi après, cette « mésalliance » ne l'effraie plus. Il met en avant la « pole-position » de son groupe dans le textile (7,3 milliards de chiffre d'affaires), le retour aux bénéfices après plusieurs années de « vaches maigres » et sa propre situation d'administrateur de la Compagnie Boussac-Saint-Frères pour justifier ses ambitions.

Bien qu'il ne soit âgé que de quarante-neuf ans, Maurice Bidermann fait déjà figure de vieux routier dans cette affaire. Candidat malheureux face aux frères Willot en 1978, il se présente à nouveau, animé par une soif de revanche qui ne l'a jamais quitté en six ans. Le problème, pour lui, c'est qu'il ne dirige plus son propre groupe dont il est pourtant l'actionnaire principal à hauteur de 75 %. C'est désormais Georges Jollès, son ancien bras droit, qui a le pouvoir. Or, Jollès est moins « chaud » que Bidermann, ce qui avait déjà été le cas en 1978. Pour avoir été pendant quelques mois le directeur général de la Compagnie Boussac-Saint-Frères, il n'ignore rien de l'étendue des problèmes à résoudre pour faire de ce bric-à-brac un ensemble cohérent ne perdant plus d'argent et capable d'hono-

rer ses dettes. L'envie de Bidermann de damer le pion aux Willot est donc freinée par Jollès qui, s'il n'est pas formellement opposé à une opération sur Boussac, tient cependant à y mettre de sérieuses conditions.

Qu'apparaîsse, à partir de septembre, parmi les postulants M. Bernard Tapie n'a rien d'étonnant. Dans une affaire « hors normes », il est logique de voir surgir un P-DG « hors normes ». « Zorro » pour les pouvoirs publics qu'il soulage en reprenant des sociétés dont personne ne veut, « zozo » pour l'establishment des affaires qui le considère plus comme un « show-man » que comme un chef d'entreprise sérieux, Bernard Tapie est le jeune frère des Willot et de Bidermann. Chez ce fils d'ajusteur communiste de La Courneuve la même envie d'épater les puissants que chez les descendants du Crêpe Willot et le confectionneur du Sentier. La même stratégie de conquête aussi fondée sur le rachat d'entreprises qui ne coûtent rien parce qu'elles sont le plus souvent à l'agonie. Mais Tapie représente une version plus moderne et plus séduisante de l'industriel « fildefériste ». Plus brillant que ses ainés, cet imaginatif est un vendeur hors pair en même temps qu'un redoutable meneur d'hommes et un financier génial. Le premier, il a compris tout le parti qu'on pouvait tirer d'un dépôt de bilan.

Quand on dépose le bilan d'une société, le passif (les dettes) est gelé pendant deux ans. L'argent des clients, lui, continue de rentrer. Plus les dettes sont importantes et les comptes clients solides, plus l'écart se creuse entre l'actif et le passif, au bénéfice du premier. La trésorerie se regarnit. Mais il va falloir rembourser les créanciers. Tapie va trouver ceux qui ne disposent d'aucune garantie, que l'on appelle « créanciers chirographaires » et qui sont bien souvent les « dindons de la farce » dans les faillites en France. « Je vous rachète immédiatement votre créance au quart de sa valeur », leur propose-t-il. Plutôt que de tout perdre ou d'attendre dix ans avant de toucher le moindre centime, certains acceptent la transaction. Tapie devient alors l'un des créanciers de l'entreprise qu'il

a reprise. Lorsque celle-ci présente un concordat, il se fait rembourser ses créances à 100 %. Dépassés les frères Willot, financiers primaires, qui ne pensaient qu'à casser la tirelire et à se défaire des actifs en vendant les « Belles au bois dormant » ! Bernard Tapie, lui, valorise l'actif. Plus malin que lui tu meurs !

Avec cette martingale infaillible, Tapie se constitue en l'espace de six ans un petit « empire » de 5 milliards et de 10 000 personnes dont l'inventaire aurait sa place dans Prévert. On y trouve des balances (Testut et Terraillon), des fixations de ski (Look), des chaussures (Kickers), des robes de haute couture (Madame Grès), des piles (Wonder), des aliments diététiques (La Vie Claire), des enceintes acoustiques (Toshiba-France) et même un champion cycliste, Bernard Hinault. Et pourtant, l'addition de ces marques prestigieuses n'a pas encore permis à Tapie de confondre ses détracteurs. Il pense qu'en prenant le contrôle du groupe Willot-Boussac, qui pèse deux fois plus que le sien, sa crédibilité sera à jamais assurée.

Si l'on n'ignore rien de Bernard Tapie, en revanche on connaît très peu le cinquième concurrent sur la ligne de départ, M. Bernard Arnault. Sa biographie indique seulement que ce jeune polytechnicien de trente-cinq ans préside la société d'immobilier de loisir Ferret-Savinel qui construit et passe des messages publicitaires à la radio sous la marque Ferinel. Eh oui, « Ferinel propriétaire à la mer... », c'est lui. Mais qu'est-ce qui peut « brancher » l'alter ego de Ribourel et Merlin sur Boussac en dehors de Dior bien entendu ? La réponse tient dans un document du Crédit Foncier qui recense les biens immobiliers du groupe Willot-Boussac. Pas moins de 800 millions de francs, dont 8 500 hectares de terrains, 130 000 m² construits dans Paris et le fameux château de Mivoisin où feu Marcel Boussac déployait les fastes d'un grand seigneur. Quel pactole pour la petite société Ferret-Savinel qui atteint à peine le milliard de chiffre d'affaires ! Quel défi aussi quand on sait que la nébuleuse Willot-Boussac pèse dix fois plus ! Là, c'est le petit poucet qui cherche à croquer

l'ogre et sans rien connaître aux ficelles du métier. « C'est Tintin débarquant dans le textile », commente amusé un professionnel qui ne croit guère aux chances de ce promoteur immobilier américainophile qui s'est installé depuis deux ans à New York avec sa famille pour y lancer une filiale qui fait 200 millions de francs de chiffre d'affaires.

Bernard Arnault explique pour sa part qu'il est à la recherche d'une diversification pour son groupe et que Boussac lui semble une opportunité intéressante. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois qu'il tourne ses regards hors de l'immobilier. En 1979, il avait racheté *Le Chasseur français*, le journal de Manufrance, — autre affaire malade, au chevet de laquelle s'étaient rassemblés à l'époque les Willot, Bernard Tapie, Maurice Bidermann et Bernard Arnault. Et voici que la « confrérie » est de nouveau réunie pour Boussac. Autant de « capitalistes sans capitaux » qui devront trouver des partenaires financiers et faire les yeux doux à l'État pour obtenir des crédits.

Qui va tirer le premier ? Tapie, bien sûr, ce qui n'est pas une surprise. Il le fait d'une façon astucieuse qu'a mise au point un de ses vieux amis, conseiller juridique et membre du parti socialiste, M. Claude Colombani, qui conseille aussi à l'occasion les frères Willot. La manœuvre est la suivante : la Belle Jardinière possède 18,75 % des actions de la Société Foncière et Financière Agache-Willot, pivot du groupe Boussac-Willot. M. Colombani a convaincu le patron de la Belle Jardinière, Jean Lemonnier (également P-DG du Bon Marché), de demander, lors de l'assemblée générale de la SFFAW prévue pour le 30 novembre à Lille, la reconstitution des organes sociaux (conseil de surveillance et directoire). Lemonnier, qui craint une liquidation de biens de la SFFAW et, dans ce cas, de ne pouvoir récupérer les 230 millions de créances que le Bon Marché a sur le holding du groupe, cherche avant tout à se dédouaner vis-à-vis de ses propres actionnaires. Si sa démarche aboutit, Lemonnier prendra la présidence du conseil de surveillance qui désignera un directoire où Colombani se fait fort

de faire nommer... Bernard Tapie. Mais, pour l'heure, nous sommes dans la première quinzaine de novembre, le nom de Tapie n'est pas officiellement prononcé.

Le succès de l'opération postule néanmoins l'appui ou, à tout le moins, la neutralité bienveillante des Willot qui disposent de la majorité des votes à l'assemblée. Colombani pense les avoir ralliés à sa cause en leur démontrant que son initiative est la seule susceptible d'éloigner le spectre de la liquidation de la SFFAW qui leur ferait tout perdre. Après avoir soupçonné Lemonnier de trahison, les frères finissent par l'embrasser.

Tout se présente donc bien pour Tapie. Et puis, le 16 novembre, coup de théâtre : les frères signent avec Arnault et lui vendent leurs actions. Le lendemain, Tapie met au parfum son ami Bérégovoy, le ministre des Finances, qui sait apprécier les efforts de l'industriel en faveur de la ville de Nevers dont il est le maire. Tapie a compris qu'Arnault, en faisant signer les Willot, a pris un avantage décisif. Car lui aussi, tout comme Maurice Bidermann, avait fait une cour assidue aux frères pour les amener à se dessaisir de leurs actions. Mais Jean-Pierre Willot encourageait les initiatives, laissait venir, puis, au dernier moment, se réfugiait sous sa tente. « Tout accord avec les Willot est un accord-météo », avait déclaré Tapie dépité de n'avoir pu conclure¹. On ne sait pas si les Willot sont des spécialistes de la météo. Ce qu'on constate, en revanche, c'est qu'ils ont choisi « leur » candidat, administrant ainsi la preuve qu'ils restent le point de passage obligé de tout règlement de l'affaire.

Ils cèdent immédiatement à Arnault 20 % des actions qu'ils détiennent dans la SFFAW au prix de 250 francs le titre payables dans sept ans. Le reste des actions sera remis avant la fin de 1985. L'arrangement prévoit parallèlement une augmentation de capital de la SFFAW de 400 millions montée par la banque Dreyfus, l'une des rares banques à avoir échappé à la nationalisation. A la fin des opérations, la participation des

1. *Les Echos* du 29 août 1984.

Willot dans le holding sera tombée de 42 à 16,5 %. Arnault a cependant inscrit une condition suspensive à l'accord : l'annulation de celui passé en 1983 entre Mayer et les Willot.

C'est, en effet, la seconde fois en un peu plus d'un an que les frères vendent leurs titres. Il est vrai qu'ils n'ont jamais fait preuve de beaucoup d'orthodoxie dans leur pratique des affaires. Ils considèrent en tout cas que la seconde vente est la bonne car ils ont signé les bordereaux de transfert de leurs actions. Ce qu'ils n'avaient pas fait l'année précédente.

Le pacte Willot-Ferinel fait sensation. La préférence donnée par les frères au jeune « Tintin du textile » ne laisse pas d'intriguer certains journaux. Ainsi *Le Matin* n'hésite pas à sous-entendre, dans son édition du 19 novembre, que Bernard Arnault n'est que le « faux nez » des Willot et que c'est l'argent des frères planqué aux États-Unis pendant l'affaire Korvettes qui revient dans Boussac par le canal de la banque Dreyfus.

Bernard Arnault n'a cure de ces accusations. Il court les ministères afin d'exposer son plan industriel pour Boussac. Du groupe, il n'entend pas tout conserver. Selon lui, certaines activités déficitaires devront être cédées. Quant aux actifs rentables (Dior, Conforama, Au Bon Marché, la Belle Jardinière), certains seront vendus, totalement ou partiellement, pour payer le concordat (2,7 milliards). Bref, c'est de dépeçage qu'il s'agit. Très opposés à cette idée en 1981, les socialistes s'y sont maintenant ralliés. Austérité oblige.

Dans tous les ministères, Arnault reçoit un bon accueil. Son « look américain », jeune, sérieux, compétent, dynamique, colle bien à la nouvelle image de marque socialiste que tente d'imposer Fabius. Mais on ne va tout de même pas lui donner « Boussac sans confession ». D'autant plus que l'article du *Matin* a fait tiquer les syndicats et semé le trouble dans beaucoup d'esprits. En outre, les pouvoirs publics sont toujours soucieux, sous n'importe quel régime, de mettre en concurrence plusieurs solutions (même quand leur choix est déjà arrêté) pour bien montrer le sens de l'intérêt collectif qui les

anime. Aussi bien relancent-ils, par l'intermédiaire de l'IDI, les autres prétendants en leur donnant une échéance pour présenter leurs offres : le 17 décembre. C'est à cette date, en effet, que le tribunal de commerce de Lille doit se prononcer sur la validité des accords Mayer-Willot, suite à l'action en résolution introduite par les frères. Cela laisse trois petites semaines aux autres candidats pour rattraper le terrain perdu sur « Tintin ».

Bernard Tapie contre-attaque en déclarant dans la presse que la mise de fonds d'Arnault et de ses partenaires financiers emmenés par Dreyfus (400 millions) n'est pas à l'échelle du problème. « C'est 1,5 milliard qu'il faut remettre dans Boussac », explique-t-il. Il place volontairement la barre un peu haut pour laisser croire qu'il a derrière lui de gros intérêts financiers. Il parle de banques américaines et arabes. En fait, son banquier est irlandais. Mais comme la provenance étrangère des fonds pourrait le gêner auprès des pouvoirs publics, il négocie dans le même temps avec la banque Worms pour « franciser » ses apports. Fort curieusement, il s'opposait encore à Worms quelques semaines auparavant pour la reprise de Wonder.

Christian Derveloy, P-DG de Prouvost, s'efforce, lui aussi, de constituer un tour de table. Il a pris contact avec Suez et le groupe de bâtiment et de travaux publics Bouygues en quête d'une diversification. Boussac éveille décidément bien des vocations dans l'immobilier.

Georges Jollès, le patron de Bidermann, s'est attelé au même problème. Beaucoup s'accordent à reconnaître à l'homme de sérieuses qualités professionnelles. Mais on sait aussi que son entreprise, malgré un certain redressement, reste fragile. Le concours de partenaires financiers s'avère indispensable. Maurice Bidermann, pour sa part, a déjà pris langue avec la banque d'affaires Paribas. En revanche, aucune initiative chez DMC. Julien Charlier « fait le mort ».

Ces préparatifs éveillent les soupçons des syndicats. Le 5 décembre, la CFDT publie un communiqué dans lequel elle s'étonne de l'attitude du gouvernement : « Après plus de trois

ans d'études toutes plus coûteuses les unes que les autres, de plan de redressement en plan de redressement entraînant le licenciement de centaines et de centaines de travailleurs, après trois ans d'incertitudes, de marches et de contremarches, de concurrence entre les solutions des uns et des autres, de flou dans la stratégie, flou entretenu par le fait que plusieurs ministères s'occupaient du dossier en ne tirant pas toujours dans le même sens, mais aussi de mises en cause de la direction et de luttes de pouvoir au sommet, après trois ans d'un marathon juridique inauguré par l'imprudente fanfaronnade du ministre de l'Industrie de l'époque, Pierre Dreyfus, qui voulait faire « rendre gorge aux Willot », trois ans d'absence ou de trop-plein de solutions juridiques, d'accords signés un jour, inapplicables le lendemain, après trois ans d'injections massives de fonds publics, voici que le gouvernement veut une solution en quinze jours. »

Le 6 décembre, lors du comité d'entreprise de la Compagnie Boussac-Saint-Frères, les syndicats font bloc pour s'opposer à la « privatisation » du groupe. Le communiqué publié à l'issue des travaux déclare : « Le comité central d'entreprise refuse que les fonds publics mis dans la Compagnie depuis mai 1981 pour permettre son redressement profitent à des intérêts privés et, dans ce sens, toute solution qui permettrait un retour des Willot. » Ferinel est directement visé. La CGT est plus explicite lorsqu'elle exprime sa méfiance à l'égard d'Arnault dont l'option, selon elle, « laisse apparaître très clairement les prémisses d'un démantèlement de la Compagnie. (...) Personne ne peut assurer que M. Arnault ne fait pas, au moins pour une partie, une opération de simple portage de titres des frères Willot, leur laissant ainsi dans la réalité les commandes du groupe qu'ils ont mené au dépôt de bilan. »

Au cours de cette même réunion, René Mayer reçoit lui aussi sa volée de bois vert. Le porte-parole de la CGT relève que son éventuelle incapacité à garantir l'unicité du groupe et son non-démantèlement révélerait le « cuisant échec de la mission qui lui a été confiée ». Cruels les syndicats, qui tirent sur

une ambulance ! Car Mayer est à l'agonie. Il vient de voir partir son directeur général, Gérard Belorgey, qui a jugé plus prudent de quitter le navire alors qu'il en est encore temps. Et il a dû confesser, devant le comité d'entreprise, 180 millions de pertes en 1984 (malgré un régime de faveur pour les charges financières). Mayer n'a désormais plus qu'un objectif : essayer de sauver un « strapontin honorifique ».

Au soir du 6 décembre, la solution Ferinel, qui semblait tenir la corde, a pris du plomb dans l'aile. Ses concurrents en sont tout ragaillards. Tapie et Jollès, en particulier, qui décident de conclure une alliance surprise. Le premier a rencontré beaucoup de feux rouges parmi les pouvoirs publics à sa démarche solitaire. Quant au second, il manque d'appuis financiers. Un *deal* est donc conclu : Tapie apporte avec lui la banque Worms et Jollès fournit « l'ingénierie technique », en clair ses connaissances de spécialiste du textile et d'ancien directeur général de la Compagnie Boussac-Saint-Frères. Les deux hommes se sont partagé les principaux morceaux de la bête : Jollès aura Boussac et Dior, Tapie Conforama et la Belle Jardinière. Le tandem ne manque pas d'atouts. D'abord de disposer d'une forte crédibilité financière avec la banque Worms et derrière elle la compagnie d'assurances UAP que préside la très influente Yvette Chassagne. Ensuite d'apparaître, face à Ferinel, comme une garantie du non-retour des Willot dans l'affaire.

Arnault flaire le danger. Il téléphone à la presse pour affirmer que son plan est en fait le seul qui permette d'éliminer les Willot. Sa démonstration est la suivante : le choix de la solution Jollès-Tapie, dit-il, implique que l'on valide les accords Mayer-Willot de 1983. Or, ces accords risquent de rendre à terme la majorité du groupe aux frères. Car Mayer leur a promis, contre la remise de leurs titres, des actions à dividende prioritaire sans droit de vote. Mais si, au bout de deux ans, il n'y a pas versement de dividendes, ces actions retrouveront leur droit de vote. Et comme il est difficile d'imaginer que Boussac puisse rémunérer les actionnaires dans deux ans, le

risque d'assister à un retour en force des Willot est donc réel. C'est pour cela, ajoute Arnault, que le ministère de la Justice s'est toujours opposé à ces accords. En outre, explique-t-il, la validation des arrangements Mayer-Willot entraînerait de nouveaux délais car les frères feraient appel, il y aurait des procès en cascade et une année supplémentaire serait perdue. « Tinsa solution. Un langage auquel les pouvoirs publics ne peuvent qu'être sensibles. Le ministère de l'Industrie a donné aux préteurs jusqu'au jeudi 13 décembre au soir, dernier délai, pour remettre leurs copies, autrement dit leurs offres de rachat. Il faut, en effet, qu'une décision soit prise avant le lundi 17 pour que les instructions nécessaires soient données en vue de la réunion du tribunal de commerce de Lille. Le règlement de l'affaire Boussac prend la tournure d'une course cycliste dont la victoire se disputerait au sprint.

Le 13 au soir, deux concurrents seulement se présentent en vue de la ligne d'arrivée : Arnault et Jollès. Mais, ô surprise, Jollès arrive seul, sans son colistier Tapie. Que s'est-il passé ? Les deux hommes ne se sont pas entendus sur la façon de tourner l'obstacle juridique que constitue pour eux l'absence d'accord avec les Willot. Jollès a estimé qu'il fallait ouvrir une nouvelle négociation avec les frères pour racheter leurs actions. Pensant qu'une solution à l'amiable est impossible entre Bidermann et Willot, ennemis de toujours, Tapie a défendu pour sa part la liquidation de biens de la SFFAW. Deux stratégies incompatibles. Tapie a donc repris ses billes. Mais il n'a pu boucler son tour de table financier. En outre, les « pressions amicales » n'ont pas manqué pour lui prêcher l'abstention : Bérégovoy, Deflasseux, P-DG du Crédit Lyonnais, son banquier. Résultat : Tapie n'est pas au rendez-vous du 13. Il n'aura pas Boussac qui lui tenait pourtant à cœur. Derveloy n'est pas là non plus : les financements n'ont pas suivi ses ambitions.

Comme en 1978, c'est donc à un nouveau duel auquel on va assister entre des acteurs qui n'ont guère changé à ceci près

que l'un d'eux, Willot, est désormais partenaire minoritaire dans un camp. Et pourtant, en six ans, que de bouleversements dans le paysage politique et économique ! Mais le groupe Boussac est ainsi fait qu'il intéresse toujours le même type de « capitalistes sans capitaux ». On ne sait s'il faut en tirer la conclusion que l'esprit d'entreprise est bien tari en France ou s'il y a moins d'aventuriers qu'on ne pense parmi les patrons.

Le vendredi 14 au matin, Jollès est convoqué au ministère de l'Industrie pour y exposer son plan en présence de représentants de l'Économie et de la Justice. Arnault a planché la semaine précédente. Jollès est fatigué, ce qui ne l'empêche pas de se montrer brillant. A n'en pas douter, il connaît parfaitement son sujet. Il a une vue très précise de ce qu'il fera, activité par activité, usine par usine. Il investira sur les tissus d'habillement, les chemises (Rousseau) mais cédera les tentes (Raclet) et le velours (Cosserat). Il insiste tout particulièrement sur le développement des activités internationales. L'outil de production est surdimensionné, dit-il. La seule façon de le rentabiliser est de le faire travailler davantage pour le grand large. Or, Bidermann, par son implantation aux États-Unis et en Extrême-Orient, peut lui assurer cette expansion en dehors des frontières. Moyennant quoi Jollès promet que Boussac retrouvera l'équilibre en 1987 avec 12 000 personnes contre 15 000 à la fin de 1984.

Sur le plan financier également, Jollès a bien ficelé son projet. Il amène avec lui des partenaires solides. Car lui n'a pas un sou à mettre dans l'affaire. Aussi bien a-t-il mijoté une augmentation de capital de 250 millions de son propre groupe, Bidermann, à laquelle souscriront la banque Worms et le spécialiste du bâtiment Bouygues que l'on annonçait d'abord aux côtés de Prouvost. Ces 250 millions constitueront l'apport de Bidermann à son tour de table où l'on retrouvera Worms (pour une somme comprise entre 100 et 150 millions), Bouygues (100 millions) mais aussi Pierre Berge, le P-DG de Saint-Laurent, pour 30 millions. Voilà pour les principaux. Au total, Jol-

Jollès affirme pouvoir apporter 600 millions et souligne qu'il peut mettre plus car il garde en réserve un groupe américain, Seabord, qui fait dans l'alimentaire, et une banque arabe, la Banque Arabe Internationale et d'Investissement (BAII). Ainsi Jollès fait coup double : il consolide son entreprise et obtient plus de fonds pour racheter Boussac que n'en a Arnault dont la mise n'est que de 400 millions.

A la sortie de la réunion, les hauts fonctionnaires ne cachent pas qu'ils ont été impressionnés par la compétence de Jollès et le sérieux des analyses qu'il a développées. Le patron de Bidermann a incontestablement marqué des points. Le combat change d'âme. D'autant plus que parviennent au même moment dans les ministères des télégrammes des syndicats exprimant leur défiance vis-à-vis d'Arnault.

« Tintin », qui croyait disposer d'une bonne longueur d'avance grâce à son accord avec les Willot, voit son rival, mieux armé que lui sur les plans industriel et financier, le rat-traper. Que faire ? On lui souffle à l'oreille qu'un homme peut l'aider à contrebalancer l'image de professionnalisme de Jollès : Julien Charlier, le P-DG de DMC, un Belge devenu en l'espace de trois ans l'étoile montante du textile français. Le « tuyau » vient de l'IDI qui, pressé de sortir de cette affaire Boussac, a pris fait et cause pour Ferinel (après avoir été le ferme soutien de Bidermann en 1978)¹.

L'ennui, c'est qu'Arnault a déjà approché Charlier en octobre pour lui proposer une alliance mais qu'il a été gentiment éconduit. Aura-t-il plus de chance cette fois-ci ? Peut-être bien que oui, dit-on à Arnault. Charlier a, en effet, un gros problème : sa filiale Descamps, spécialisée dans le linge de maison (draps, serviettes, etc.), rencontre de sérieuses difficultés dues en particulier à la concurrence que lui livre Jalla, du groupe Boussac. Contre la promesse de pouvoir manœuvrer à

1. Quelques semaines plus tard, M. Edouard Silvy quittera son poste de directeur général adjoint de l'IDI pour rejoindre MM. Worms et Cie, l'un des banquiers de Bernard Arnault.

sa guise dans ce secteur, il pourra peut-être apporter son assistance technique à Arnault pour la gestion des activités textiles de Boussac. Les deux hommes se voient vendredi en début d'après-midi. Charlier s'aperçoit que son interlocuteur est prêt à lui concéder une importante marge de manœuvre dans le textile. Dès lors, il accepte de chaperonner « Tintin ». Rendez-vous est pris pour le dimanche suivant, au domicile de Charlier, afin de préciser les contours de l'accord. Les journalistes n'auront pas à attendre deux jours pour être mis dans la confidence. Dans l'après-midi du vendredi, un dirigeant de l'IDI se charge de les appeler pour leur annoncer la « bonne nouvelle » : Dollfuss-Mieg est « l'opérateur industriel » — c'est ainsi que parlent les technocrates — qu'a « choisi » Ferinel. Arnault semble reprendre l'avantage.

Mais une autre épreuve l'attend le lendemain : l'examen de passage devant les syndicats. Les deux candidats sont convoqués dans la matinée au siège de l'Institut de Développement Industriel, à Neuilly, pour rencontrer les élus syndicaux au comité d'entreprise de la Compagnie Boussac-Saint-Frères. Le test est important, surtout pour Arnault qui est soupçonné d'être le « sous-marin » des Willot. Pendant une heure, les syndicalistes interrogent ce grand jeune homme aux yeux attentifs de chat persan qui manie le verbe avec la concision d'un polytechnicien. L'entrevue se déroule mieux que prévu. Elle se passera bien également avec Jollès. Mais à la sortie, c'est encore Arnault qui a marqué des points. « Nous avons apprécié que le P-DG de Ferinel se soit engagé à ne reprendre aucun des Willot à des postes de direction », déclare le porte-parole du comité d'entreprise. Dans la foulée, Arnault a pris d'autres engagements. D'abord de réduire les effectifs de Boussac de 15 000 à 12 200 personnes « sans licenciement ». Ensuite de faire connaître l'identité des investisseurs qui l'accompagnent et qu'ont réunis les banques Dreyfus, Lazard et MM. Worms et Cie (à ne pas confondre avec la banque du même nom qui, elle, soutient Jollès). Enfin à garder le contrôle de Dior pendant au moins cinq ans. Samedi en fin de matinée,

la méfiance des organisations syndicales à l'égard d'Arnault s'est muée en une prudente expectative. Neutralité absolue entre les deux prétendants : telle sera leur attitude. Pour Jollès, c'est d'une certaine manière un échec. Mais pouvait-il raisonnablement s'attendre à autre chose, alors qu'il n'a jamais bénéficié d'un grand « charisme » auprès des centrales ouvrières ?

Voilà, les deux candidats ont plaidé leur cause. C'est aux pouvoirs publics, qui ont désormais en main tous les éléments du dossier, de rendre leur verdict. Personne ne se hasarde à faire un pronostic. Le suspense aura duré jusqu'au bout.

Dimanche soir, un comité interministériel se réunit sur le coup de 21 heures à l'Hôtel Matignon. Le Premier ministre et les ministres concernés (Économie, Industrie, Justice, Affaires sociales) ont délégué des membres de leur cabinet. Leur rôle est de rendre un avis technique. Mais comment se limiter à la technique lorsque la consigne est de régler les problèmes industriels épineux avant la fin de l'année coûte que coûte ? Une semaine auparavant, le gouvernement a refermé le dossier Creusot-Loire par une liquidation retentissante qui a spolié les créanciers et mécontenté les salariés. Dès lors, le choix est esquivé. La solution Arnault s'impose sans discussion parce qu'elle permet d'en finir immédiatement avec une affaire qui traîne depuis trois ans et demi, alors que la désignation de Jollès ouvrirait la voie, à coup sûr, à des complications juridiques avec les Willot. Or, le gouvernement ne veut pas encourir la dérision d'avoir à traiter de nouveau avec les frères après avoir promis de leur faire rendre gorge en 1981. En outre, les hauts fonctionnaires constatent que les objections que l'on pouvait formuler à l'encontre d'Arnault sont tombées au cours des dernières quarante-huit heures. Son plan, habilement habillé de professionnalisme par l'apport de Charlier, dispose maintenant d'une certaine crédibilité industrielle et l'engagement solennel qu'il a pris de ne pas réinstaller les Willot à des postes de commandement a fait taire l'hostilité des syndicats. Tout est donc pour le mieux dans le meilleur des mondes. Le comité intermi-

nistériel sans les ministres propose donc qu'on retienne la solution Ferinel. C'est à « Tonton » de trancher définitivement.

C'est en effet François Mitterrand qui, lundi matin, rend l'arbitrage final. Il peut sembler surprenant que le président de la République soit appelé à se prononcer sur une question somme toute mineure à côté des problèmes de politique intérieure et extérieure qui constituent son lot courant. Mais la démocratie française fonctionne d'une manière telle que tout y prend une connotation politique et est ainsi aspiré vers le sommet de la pyramide des pouvoirs. De son temps, Valéry Giscard d'Estaing avait eu à connaître de l'affaire Boussac, ne fût-ce que parce qu'il s'intéressait de près au journal *L'Aurore*. François Mitterrand y a toujours été très attentif également. En témoignent le souci affirmé au début du septennat de donner à l'entreprise Boussac un rôle d'animation de l'industrie textile et, par la suite, les encouragements prodigues à René Mayer. Le lundi 17 décembre au matin, François Mitterrand rompt pourtant avec la politique suivie depuis trois ans et rend Boussac au secteur privé. Il entérine le choix de ses « techniciens » et fait d'un promoteur immobilier de trente-cinq ans le successeur du fastueux « roi du coton ».

L'affaire Boussac est-elle close pour autant ? Rien n'est moins sûr. Car on peut avancer, sans grand risque de se tromper, que les pouvoirs publics ont retenu la plus mauvaise des solutions. Politiquement d'abord. Comme l'écrivait *Libération* du 18 décembre : « La reprise par Bernard Arnault a un peu trop le profil d'un retour des Willot. » On sait qu'il existe entre les deux familles des liens qui ne sont pas seulement de voisinage mais aussi d'amitié. Pas étonnant, par conséquent, que les hamsters aient choisi de vendre à « Tintin » et, qui plus est, à un prix d'ami. Pourquoi auraient-ils accepté de n'être payés que pour le cinquième de leurs titres (ce qui représente 32 millions de francs) et en sept ans seulement, alors que Bidermann ou Tapie leur en proposaient beaucoup plus, s'ils n'avaient la certitude avec leur jeune allié de reprendre du service ? Ainsi les Willot vont retrouver en partie la jouissance d'un patri-

moine qui, en 1981, au moment de leur faillite, ne valait plus rien et que l'État socialiste a sauvé en y investissant un milliard en trois ans¹. Le gouvernement de M. Fabius, qui n'est pas dupe, préfère fermer les yeux là-dessus. Mais dans le même temps, il décide de faire comparaître les quatre frères en correctionnelle, en mars 1985, pour banqueroute frauduleuse, abus de biens sociaux et présentation de faux bilans. Si l'on voulait un exemple d'incohérence de l'action gouvernementale, on ne trouverait pas mieux.

Du point de vue industriel, la solution Ferinel ne tient pas vraiment la route. Elle revient à confier à un promoteur immobilier de taille modeste (un milliard de chiffre d'affaires) la gestion d'un groupe intervenant dans le textile, la haute couture, le meuble et la distribution. C'est la grenouille qui avale le bœuf. Bien sûr, Bernard Arnault peut se prévaloir de la caution d'un professionnel du textile, le patron de DMC. Mais cet accord risque d'aboutir à un « dépeçage » de Boussac au profit de DMC. Déjà l'activité « linge de maison » (un milliard de chiffre d'affaires) a fait l'objet d'un arrangement qui fait la part belle au groupe de M. Charlier.

Sur le plan financier, enfin, le choix de Ferinel n'est pas plus judicieux. Cette société n'a de toute évidence pas les reins assez solides pour assurer à la fois le redressement de Boussac et le développement des autres filiales du groupe Agache-Willot. C'est si vrai que Bernard Arnault a demandé et obtenu de l'État 400 millions de concours (dont 250 millions de subventions), soit autant que ce qu'il met dans l'affaire avec ses associés financiers². D'autre part, il ne remboursera pas les 660 millions d'avances consenties par l'IDI et les banques nationalisées à la Compagnie Boussac-Saint-Frères. En échange de ces « cadeaux », Arnault s'engage à rétrocéder à l'État une partie des bénéfices ultérieurs de Boussac³.

1. L'action de la Société Foncière et Financière Agache-Willot, qui valait 80 francs en bourse en 1981, avait, en décembre 1984, triplé de valeur.

2. L'apport de Ferinel dans ces 400 millions est de 100 millions.

3. Clause dite de « retour à meilleure fortune ».

Dès lors, on est fondé à se poser une question : quand surgiront de nouvelles difficultés ? Si l'on se réfère à l'histoire récente de Boussac, qui suit un cycle triennal, 1978-1981-1984, on peut prendre date pour 1987. A moins que d'ici là, Boussac n'ait été découpé d'une manière telle qu'il ne subsiste plus qu'une marque sur des tissus.

Conclusion

L'argent corrompt, dit-on, ce qui est malheureusement souvent vrai ; et l'affaire Boussac ne démontre pas le contraire. Car pour que l'un des hommes les plus riches de France meure ruiné, il a fallu que s'accomplissent bien des tours de passe-passe. Mais derrière ce « Dallas à la française » se dégage un autre enseignement, plus inquiétant sans doute, c'est que la politique corrompt les affaires.

Il est frappant, en effet, de constater que dès que l'État a mis le nez dans ce groupe, certes malade, mais disposant encore de certaines ressources, la chute s'est accélérée. Au point que si un jour cette entreprise disparaît — et de cure de redressement en dépôt de bilan, il est inéluctable qu'elle finisse par sombrer définitivement — on pourra dire en guise d'épilogue : morte d'avoir été l'enjeu de rivalités politiques.

En six ans, la politique a « pollué » Boussac à quatre reprises :

1978 : Marcel Boussac, vieux et souffrant, qui n'a plus l'oreille du pouvoir, est contraint au dépôt de bilan par les banques qui refusent de prendre toute nouvelle hypothèque sur ses biens personnels. Le gouvernement Barre décide de confier son groupe à quatre affairistes « fildeféristes », les frères Willot, qui sont pourtant eux-mêmes tout près de la faillite. Un certain nombre d'irrégularités accompagnent cette décision.

1981 : le groupe Willot est à son tour au bord du gouffre.

Les banquiers précipitent sa faillite sans la moindre concertation avec les pouvoirs publics, contrairement aux us et coutumes en vigueur en France. Menacés de nationalisation, c'est leur réponse à l'arrivée des socialistes au pouvoir.

1982 : obligé de prendre en charge Boussac, faute de capitalistes intéressés, le gouvernement Mauroy doit lui trouver un patron. Il choisit un haut fonctionnaire dépourvu d'expérience industrielle, M. René Mayer, dont les principaux états de service se situent dans le domaine politique.

1984 : lassé d'intervenir en pure perte dans cette entreprise, le gouvernement Fabius décide de la rendre au secteur privé pour éviter un sinistre financier avec ses retombées politiques. N'ayant pu régler préalablement le problème de la succession des frères Willot, il choisit un promoteur immobilier manquant de surface financière, Ferinel, lui-même poussé dans cette affaire par les Willot.

1978-1981-1982-1984 : quatre stations sur le chemin de croix de cette entreprise tour à tour convoitée et condamnée, mise en coupe réglée et subventionnée, contrainte à la cessation des paiements et sauvée de la faillite, trimbalee de gauche et de droite. Un destin hors du droit commun pour un groupe, il est vrai, hors du commun, qui recelait trop de bons grains (la maison de haute couture Christian Dior, le journal *L'Aurore*) pour laisser indifférent, mais aussi trop d'ivraies (des filatures du siècle dernier) pour qu'on se « mouille » vraiment afin de lui redonner ses chances.

Du moins aurait-on été en droit d'attendre que les hommes politiques, à partir du moment où ils se sentirent concernés par Boussac, travaillent sérieusement à mettre en place les moyens de redressement. Or, leurs décisions, préparées à la hâte (parfois en un week-end) et inspirées par des vues bien courtes et partisanes, ont abouti à ce qu'en six ans les dettes sont passées de 800 millions à 3,6 milliards, 12 000 personnes ont perdu leur emploi et trois milliards de deniers publics ont été engloutis. Pauvres créanciers, pauvres salariés, pauvres contribuables ! Un passif social et financier bien lourd.

Mais que dire alors de celui laissé par Creusot-Loire ! Le numéro un français de la mécanique lourde a été mis en liquidation de biens par le tribunal de commerce de Paris le 12 décembre 1984. Conséquemment, 2 600 personnes ont été licenciées et les fournisseurs, sous-traitants et banquiers, ont dû tirer un trait définitif sur 5,6 milliards de créances. Tout cela parce que des « capitalistes sans capitaux » et un gouvernement, plus sensible au symbolisme des mots qu'à la dure réalité des faits, ont passé leur temps à régler leurs comptes. Le P-DG, M. Didier Pineau-Valencienne, mis en place par l'ancien président de Paribas, Pierre Moussa, n'a eu de cesse d'obtenir du gouvernement socialiste réparation pour le préjudice causé, selon lui, à son groupe par l'ancien régime qui, en 1978, l'avait écarté des aides à l'industrie sidérurgique. Le 28 juin 1984, prenant à témoin la France entière par le truchement de la télévision, M. Fabius, alors ministre de l'Industrie, lui a répondu : « Il n'est pas question de nationaliser les pertes et de privatiser les profits. » Et pourtant, six mois plus tard, Creusot-Loire liquidé, M. Fabius devenu Premier ministre, a dû partager ses dépouilles entre deux groupes nationalisés : le sidérurgiste Usinor et le constructeur de centrales nucléaires Framatome.

Boussac, Creusot-Loire : deux exemples des méfaits de l'intervention de la politique dans la vie des affaires. Et la liste n'est pas exhaustive. On peut y ajouter Renault, qui ne produit pas seulement des voitures et des camions mais aussi un modèle social de coexistence pacifique avec la CGT. Résultat : 9 milliards de pertes en 1984. Quant aux sidérurgistes Sacilor et Usinor, ils ne s'occupent pas uniquement de couler de l'acier, mais aussi de maintenir artificiellement des emplois dans des régions en déclin et donc politiquement « chaudes ». Ils ont perdu chacun 4 milliards l'an passé.

Ce sont pourtant les Français qui ont inventé cette belle discipline, la politique industrielle, censée donner à nos entreprises les moyens d'un développement harmonieux dans le cadre d'une stratégie nationale cohérente (*sic*). Malheureuse-

ment, dans ce couple, l'un des partenaires, la politique, prend trop souvent son conjoint, l'industrie, en otage. Parce que derrière les usines et leurs ouvriers, les hommes politiques voient d'abord des circonscriptions électorales et des électeurs.

Les patrons, qui réclament un peu plus de liberté et un peu moins d'État, ont sans doute raison. Peut-être auraient-ils pu au préalable faire preuve de plus de lucidité et de courage. Car si, en France, l'État se mêle de tout, on le doit en partie à ces chefs d'entreprise qui, face à leurs difficultés, ont comme réflexe naturel d'appeler les pouvoirs publics au secours. Contrairement aux États-Unis où l'on ne vous en veut jamais d'avoir essayé à condition de savoir vous arrêter à temps en cas d'échec, chez nous on montre du doigt ceux qui ratent. Résultat : ils préfèrent accumuler des pertes et s'en remettre à l'État et aux cabinets ministériels du soin de les sauver.

Avec des hommes politiques qui confondent travailleurs et électeurs et des patrons que hante la peur de l'échec, les dés sont pipés d'avance. On en arrive à un système économique aberrant où l'entreprise ne sert plus seulement à produire des richesses — sa vocation première — mais aussi à maintenir des clientèles, défendre de grands principes et régler des conflits de personnes. On ne s'étonnera donc pas qu'un appareil de production fonctionnant sur ces bases ait peu de chances d'affronter avec succès les défis économiques et technologiques de cette fin du xx^e siècle.

Annexes