

C'est en écoutant la radio, à Nice, que Jean Arnault apprend que Bernard a acheté *Le Chasseur français*. Il est furieux. Il l'appelle mais son fils, entre-temps, est parti aux États-Unis. Il se rabat sur Michel Lefebvre qui lui trouve aussitôt une excuse : tout s'est passé très vite, Bernard n'a pas eu le temps. Jean Arnault, une nouvelle fois, s'incline. Ainsi, face à son père, avec le soutien de sa grand-mère, en sachant se rendre indispensable, en travaillant dur, en masquant son jeu, à l'abri derrière ses airs de premier communiant, en prenant des risques, en analysant les situations loin des modes du moment, en utilisant la corde affective, en maîtrisant les rapports de force, en jouant trois coups d'avance avec une froide détermination, Bernard Arnault a réussi sa prise progressive du pouvoir, dans le cadre familial. Un schéma qu'il reproduira par la suite à l'identique, en l'adaptant aux circonstances, et qui lui permettra, en quelques années, d'atteindre les sommets du pouvoir et de la fortune.

Bernard Arnault n'en est pas là. Fériel est florissante mais il n'a aucune intention de passer sa vie à se mesurer à Merlin « l'enchanteur » et autres Ribourel. Les opérations comme *Le Chasseur français* ou la restauration ne vont pas très loin et ne l'amuse guère. Il ne se voit ni en journaliste ni en restaurateur. Il a l'impression de jouer petit alors que l'environnement politique devient dangereux. Ses projets s'enlisent et ceux du parti socialiste l'inquiètent. Une inquiétude qui se transforme en panique lorsqu'il apparaît que la candidature de Valéry Giscard d'Estaing à l'élection présidentielle de mai 1981 s'essouffle. La victoire désormais probable de François Mitterrand va-t-elle remettre en cause tous ses projets ?

CHAPITRE 3

Amérique

Le pire n'est jamais sûr et pourtant, pour les gens comme les Arnault, il est bien arrivé. Le 10 mai 1981, trois minutes avant vingt heures, le visage de François Mitterrand apparaît sur les écrans de TF1, aussitôt suivie par Antenne 2. Pendant que la France de gauche, écartée du pouvoir depuis un quart de siècle, s'en va fêter la victoire, pendant qu'une foule de Parisiens se rue place de la République, la France de droite est sous le choc. Incrédule. Tétanisée. Car le nouveau président s'est fait élire sur un programme radicalement socialiste, avec l'appui des communistes qui s'apprêtent à envoyer des ministres au gouvernement, pour la première fois depuis l'après-guerre. En juin, les élections législatives confirment en effet le vote des Français : le pays, de façon claire, a basculé. Involontairement comique, la mise en scène du président sortant Valéry Giscard d'Estaing, faisant pompeusement ses adieux télévisés avant de laisser les Français face à une chaise vide et un maigre pot de fleurs, traduit le désarroi d'une droite soudain ringardisée : plus rien ne sera jamais comme avant.

Face à ce séisme, les patrons se divisent en deux camps. Une minorité d'entre eux pense que cette alternance n'est qu'un mauvais moment à passer ; que François Mitterrand, bien qu'élus par la gauche, reste un homme raisonnable, doté du sens de l'État et culturellement de droite. Après avoir donné les gages indispensables à ses électeurs, il saura

éviter les débordements et gouverner au centre. Certains font contre mauvaise fortune bon cœur : cette alternance était inévitable, elle aurait dû avoir lieu en 1974, l'aura personnelle de Valéry Giscard d'Estaing ayant seule permis de retarder l'échéance ; elle lève une hypothèque, fait baisser la pression après tant de frustrations accumulées, réconcilie des Français avec la politique et peut donner un nouveau souffle de croissance au pays. D'autres, encore, se demandent si la période de flottement qui s'annonce, l'impréparation et parfois la naïveté des nouveaux dirigeants ne vont pas ouvrir des possibilités d'enrichissement à ceux d'entre eux qui sauront garder leur sang-froid.

C'est ainsi que raisonne François Pinault. Le 10 mai 1981, patron breton alors à peu près inconnu, il est à Rennes, où il a voté. Dès les résultats connus, il descend dans la rue et passe la soirée à observer la foule en liesse, à humer l'air des temps nouveaux. Dubitatif mais intéressé. Et le lundi matin, il s'en va acheter cash une BMW haut de gamme, à la fois pour « conjurer le sort » et pour mettre du baume au cœur de son concessionnaire qui se désespère à l'idée de ne plus jamais vendre une seule belle voiture...

François Pinault possède alors un pied-à-terre à Paris, dans un hôtel particulier rénové, au 7, rue de la Chaise, dans le VII^e arrondissement, près des ministères. Dans la même rue, au même numéro, mais dans l'autre aile du bâtiment, Jean Arnault occupe, lui aussi, un appartement, acheté depuis peu à l'industriel Antoine Riboud. Jérôme Seydoux, alors patron des Chargeurs et de la compagnie UTA, habite là, ainsi que quelques autres célébrités : l'adresse est alors l'une des plus chics de Paris. François Pinault y croise Jean Arnault et sans doute Bernard, en voisin. Ils ne se connaissent pas.

Tout les sépare : les Arnault appartiennent, en effet, à une autre catégorie de patrons, largement majoritaire, pour lesquels la victoire de François Mitterrand est vécue comme un drame collectif et... individuel. Ils font partie

de ces cohortes de banquiers et de chefs d'entreprise, petits ou grands, pour qui les communistes ont toujours le couteau entre les dents, qui sont persuadés que ceux-ci, comme après la guerre, plumeront la volaille socialiste, qui sera disqualifiée avant d'être balayée. L'image de Maquet, le délégué CGT soudain déchaîné de Ferret Savinel, obsède Jean Arnault. Bernard, lui, n'a pas vraiment peur des rouges. Il n'est pas de cette génération et ne pose pas le problème en ces termes. Il l'aborde de façon plus pragmatique. La politique, le souffle de l'Histoire lui passent au-dessus de la tête. Il ne les connaît pas. Il s'en fiche.

En revanche, il a étudié le programme de François Mitterrand, déploré son intention de nationaliser des pans entiers de l'industrie française et la totalité de son système bancaire, d'accorder les trente-cinq heures hebdomadaires et une cinquième semaine de congés payés, de créer un impôt sur les grandes fortunes. Autant d'engagements qui lui semblent parfaitement inadaptés à la situation du pays et aux intérêts des entrepreneurs, et dont, de ce fait, il a peine à croire qu'ils pourront être tenus. Ou même que Mitterrand ait seulement l'intention de les tenir. Pragmatique, Bernard Arnault veut juger sur pièces. Mais il se rend vite à l'évidence. Mois après mois, Pierre Mauroy met en œuvre, une à une, la plupart des mesures promises par François Mitterrand. Son père avait raison : le pire est en train d'arriver. Bernard Arnault choisit alors l'exil. Faire partie de cette curieuse cohorte de patrons émigrés, craintifs ou hostiles à la gauche, lui collera longtemps aux semelles. Il s'en justifiera en avançant des critères économiques plus que politiques : « La tournure économique des choses telle qu'elle se présentait en 1981 avait des côtés assez inquiétants, expliquera-t-il plus tard. Je me suis dit que ce n'était peut-être pas le moment d'investir et comme je ne voulais pas rester inactif, je suis allé voir ailleurs. »

Plus tard, il écrira dans *La Passion créative* : « Je suis parti aux États-Unis [...] parce que la France entrait à l'époque dans une phase où, avant d'investir, il fallait bien voir ce qu'allait donner l'application des idées Mitterrand qui

avait été élu, je vous le rappelle, sur un programme consistant à changer radicalement le système économique libéral en France. Au bout de deux ans, heureusement, la réalité a refait surface et cela s'est calmé. Le Premier ministre a changé. Laurent Fabius est arrivé et les choses ont repris un cours normal, explique-t-il dans son livre d'entretiens, en précisant : Je n'ai jamais envisagé de m'établir définitivement aux États-Unis. »

Il avait découvert, pour la première fois, les États-Unis après Polytechnique, avant d'intégrer Ferret Savinel. En complément de sa formation, il y avait fait un stage, dans un cabinet de consultants et dans une banque. Il y avait aussi passé des vacances. Mais, cinq ans plus tard, avant les élections législatives de 1978, alors que tous les sondages donnaient gagnant le programme commun de la gauche, il avait, une première fois, éprouvé la nécessité de prendre du champ, pour des raisons politiques. Mais aussi familiales : c'était l'époque où il prenait son autonomie vis-à-vis de son père et cherchait à développer ses propres affaires. Il est donc parti au Québec pour créer, à Montréal, une filiale qui doit se spécialiser dans la construction de maisons individuelles. C'est d'ailleurs pour cette filiale québécoise que le nom de Fériel est inventé. Mais c'est finalement tout ce qui restera de cette aventure qui se termine par un fiasco. Ses maisons sont étrangères à la culture locale : au Québec, elles sont en bois, le plus souvent livrées en kit et assemblées sur place par les propriétaires, avec l'aide de tout le voisinage, selon les indications et sous la surveillance d'un professionnel. Les maisons Fériel sont surtout inadaptées au climat canadien : elles ne sont pas surélevées et la neige, en hiver, arrive à mi-hauteur des portes et des fenêtres ; aucun espace vide, sous les planchers, n'est prévu pour évacuer cette même neige lorsque souffle le blizzard. Ce n'est pas tout : Bernard Arnault n'a pas de chance avec les élections. Car au Québec, elles sont encore plus tendues qu'en France ! La percée du franco-

phone indépendantiste René Lévesque fait fuir les Canadiens anglophones de Montréal vers Toronto, provoquant un effondrement du marché. Tabernacle ! Maudite province. L'expérience québécoise sera de courte durée. En France, en effet, déjouant tous les pronostics, la droite reste au pouvoir, sauvée, entre les deux tours, par une mobilisation des abstentionnistes. Bernard Arnault revient aussitôt, le contexte politique soudain dégagé lui permettant de tirer un prix inespéré de la vente de Ferret Savinel.

En 1981, en revanche, la gauche est bel et bien au pouvoir. En mai 1982, juste un an après l'élection de François Mitterrand, alors que sont mises en œuvre les nationalisations, Bernard Arnault, comme des milliers de patrons et de familles riches, connues ou non, se retrouve donc aux États-Unis, nouvel eldorado qui sort à peine de la grande torpeur de la fin des années soixante-dix à la suite de l'humiliation de la défaite au Viêt-nam. On est au tout début de la révolution libérale de Ronald Reagan : une période faste pour les Européens qui franchissent l'Atlantique. Car le dollar, alors, ne vaut rien : à peine plus de 5 francs (76 centimes d'euro). Les touristes disposent aux États-Unis d'un important pouvoir d'achat et les hommes d'affaires étrangers peuvent y investir.

Bernard Arnault quitte donc Croix pour New York. Il s'installe, dès la fin de l'année scolaire, avec Anne, Delphine et Antoine, à New Rochelle, près de Larchmont, au nord de la métropole, où vit une importante colonie française. Il achète une belle maison de style méditerranéen, sur un bras de mer, à Long Island Sound. Son voisin est John Kluge, multimilliardaire américain, célèbre pour avoir été initiateur d'une énorme OPA sur Metromedia. Pour lancer ses affaires, Bernard Arnault ouvre un bureau au 45^e étage du prestigieux Rockefeller Center. À New York, comme à Paris, le jeune patron ne connaît personne. C'est un banquier français qui va lui mettre le pied à l'étrier : Antoine Porcher, directeur de la Société générale aux États-Unis. On dépasse vite les relations d'affaires. Les deux couples se reçoivent souvent. Les Porcher présente-

ront tous leurs amis et relations aux Arnault, à commencer par Alain-Dominique Perrin, qui deviendra patron de Cartier, puis de tout le groupe Richmond, principal concurrent de LVMH dans le luxe. Grâce aux Porcher, Arnault rencontre aussi Claude Gros, qui préside la filiale américaine de l'Institut pour le développement industriel (IDI), une structure publique d'investissement, inventée par des énarques et gérée par des fonctionnaires. L'IDI détient la majorité des actions de la Compagnie Boussac Saint-Frères, qui défraye la chronique en France... Les Arnault et les Porcher sont inséparables. Nicole Porcher et Anne Dewavrin-Arnault deviendront même les meilleures amies du monde et le resteront. Tandis que Bernard Arnault, avant même son propre divorce, rompra toute relation avec Antoine Porcher, victime de revers professionnels.

Sur sa période américaine, le roi du luxe est toujours resté fort discret. Il déclare tout au plus : « Quand on n'a pas fait d'études aux États-Unis, on a du mal à se faire accepter [...] c'est difficile pour un Français de réussir là-bas. » Doux euphémisme. Sa carrière américaine sera tout sauf une partie de plaisir. Il commence par recruter une petite équipe dirigée par Michael Burke, un Franco-Américain, diplômé de l'université de Lille. En accord avec Arnault, celui-ci jette son dévolu sur la Floride. Le choix est logique. Cet État est devenu l'eldorado de l'immobilier en Amérique. Entre 1976 et 1980, le marché de la construction y a triplé. De quoi séduire les amateurs de fortunes rapides. Burke déniché un terrain dans l'île d'Hutchinson, Arnault le visite et décide d'y construire une tour de dix-neuf étages comportant 199 appartements devant être livrés en 1986. Il la baptise Princess. Coût : 21 millions de dollars financés par un emprunt de 17 millions à la Barnett Bank, premier établissement américain de crédit local. Mais Arnault et Burke se sont fait avoir comme des bleus. Personne ne leur a parlé de la centrale nucléaire qui crache ses fumées à une quinzaine de kilomètres de là. La construction, de son côté, révélera de nombreux défauts : chambres trop petites pour recevoir les immenses lits *king*

size qu'adorent les Américains, balcons trop étroits, douches mal équipées, etc. Par surcroît, le programme enregistre une dérive de ses frais généraux et de ses coûts salariaux. Des modifications devront être opérées. Une nouvelle équipe de vendeurs est embauchée avec, à sa tête, un Français, Jacques Brion. Bernard Arnault affirmera avoir retiré un bénéfice de l'ordre de 3 millions de dollars de ce programme de 30 millions. Affirmation contredite par l'un de ses anciens collaborateurs qui parle, lui, d'une perte de 3,5 millions de dollars.

Parallèlement, un second projet est lancé. Il s'agit de l'opération Royal Forest à West Palm Beach, toujours en Floride. Fériel Incorporated y bâtit 115 maisons individuelles. Bernard Arnault espère une marge de 6,5 millions de dollars mais le dérapage des taux d'intérêt et des frais généraux la mangera entièrement. Le promoteur affirme pourtant avoir réalisé une marge nette de 5 %.

À l'inverse, il reconnaîtra les difficultés qu'il a éprouvées sur sa troisième affaire, Sago Palm, à Banyon Club, un ensemble de maisons individuelles construites à proximité de l'aéroport de Palm Beach. Un fiasco. Le projet avait été initié par un groupe allemand tombé en faillite. Arnault le racheta pour 1,3 million de dollars. Une première tranche de 148 maisons fut lancée, d'un coût total de 6,5 millions de dollars, financés par emprunt. Les investisseurs s'étaient garantis auprès d'une compagnie d'assurances, Tycor. Or celle-ci fit rapidement faillite. Les administrateurs judiciaires ne voulurent pas libérer les fonds nécessaires. Arnault obtint juste assez d'argent d'une petite banque locale, Sun Bank, pour couvrir cette première phase. En juin 1984, il transmet le bébé à son collaborateur Jacques Brion, avec mission de régler les contentieux judiciaires devant les tribunaux de Floride. Ceux-ci constateront une perte de 1,5 million de dollars et Brion, pour finir le programme, devra créer une nouvelle société avec des partenaires suisses dans laquelle Arnault ne prendra aucune part. Mise en sommeil, la Fériel Inc. sera définitivement fermée l'année suivante.

Ces échecs ne sont guère surprenants. Au pays de la libre

entreprise, Bernard Arnault est loin d'avoir trouvé ses marques. D'emblée, il a la tête ailleurs. « Fériel, la promotion en Floride, les affaires familiales dont je m'occupe, ce n'est pas ma *cup of tea* », dit-il à un autre banquier de ses amis, François Polge de Combret. Ancien secrétaire général adjoint de l'Élysée sous Valéry Giscard d'Estaing, il a été repêché par la banque Lazard, mais envoyé faire ses classes dans son établissement de New York. Tous deux ont la trentaine et ne savent guère ce qu'ils font là. Ils se sentent en exil, dans ce monde où ils ne sont rien. Où personne ne les attend. En réalité, ils s'ennuient ferme. Pour tuer le temps, ils courent les salles de ventes. C'est d'ailleurs chez Christie's que les deux hommes se rencontrent pour la première fois : le banquier habitait au-dessus de la maison d'enchères, dans le gratte-ciel Delmonico. Et les bureaux de Lazard sont eux aussi situés dans Rockefeller Center. François de Combret apprécie ce copain fortuné et charmant, un peu gauche, juvénile et provincial : rien à voir, croit-il, avec les requins de la politique et des affaires qu'il avait rencontrés à l'Élysée. Ils déjeunent souvent ensemble pour parler, entre Français, de choses et d'autres. Mais rarement de politique.

Ou alors pas directement. Les deux jeunes gens discutent plutôt de politique industrielle, en particulier des erreurs de pilotage des gouvernements successifs. La conversation revient souvent sur ce qu'on appelle alors « l'affaire Boussac ». Un dossier que François de Combret connaît bien, car il l'avait surveillé de près à l'Élysée. Et auquel s'intéresse Bernard Arnault, parce qu'il est du Nord, parce qu'il connaît les Willot. Et enfin parce que ce dossier lui paraît exemplaire des errances économiques de la gauche au pouvoir.

Le voile s'est déchiré le 30 mai 1978, lorsque les vingt et une sociétés du groupe Boussac sont mises en règlement judiciaire. Le gouvernement Barre, qui tenait Boussac sous perfusion, à coups de crédits accordés par les banques

publiques, l'a lâché au lendemain de la victoire de la droite aux élections législatives de mars. Objectif : éliminer Marcel Boussac, fatigué et dépassé, pour le remplacer par des dirigeants mieux à même, espère-t-on, de redresser le groupe. En août, le tribunal de commerce de Paris écarte la proposition de reprise de Maurice Bidermann, le roi du Sentier, au profit de l'offre des quatre frères Willot – Bernard, Antoine, Jean-Pierre et Régis. Tout s'était noué entre René Monory, ministre de l'Économie et des Finances de Raymond Barre, et Antoine Willot, devant la porte des toilettes d'un Concorde qui volait vers les États-Unis ! Le ministre des Finances de Raymond Barre avait demandé à l'industriel de s'asseoir un moment à ses côtés :

— Vous n'avez pas trop de misères dans le textile ?

— La situation n'est pas très bonne, il faudrait faire quelque chose.

— Cette affaire Boussac n'a que trop duré. Seriez-vous intéressé à l'idée de la reprendre ?

— A priori, non, a répondu, finaud, Antoine Willot. Nous souhaitons plutôt acquérir des affaires hors textile. Mais s'il s'agit d'un problème national, vous pourrez faire appel à nous.

Pour Antoine Willot, la proposition est inespérée. En vingt-cinq ans, à partir d'une petite société familiale de pansements, le Crêpe Willot, les quatre frères ont constitué un véritable empire dans le textile et la distribution avec trois enseignes phare, Le Bon Marché, Conforama et La Belle Jardinière. « Ce sont des hamsters », a dit d'eux Georges Hereil, l'un de leurs anciens collaborateurs. Bien vu : il y a du hamster, en effet, dans ces visages triangulaires s'évasant vers le bas, ces joues et ces bras très courts. Surtout, les quatre Willot gèrent leurs affaires comme des petits rongeurs, amassant sans relâche usines, terrains, immeubles, appartements, parkings, forêts. Mais l'establishment du Nord les regarde de haut : ce sont des parvenus. On les tient en lisière. On les dédaigne car ils n'ont pas fait d'études. Ils n'ont pas de manières. Bon pères, bons époux et bons chrétiens, ils se comportent en affaires

comme des paysans madrés désireux de s'enrichir. La presse les a pris comme têtes de turcs. On les appelle les « Frères Dalton ». René Monory, lui-même ancien garagiste et fier de l'avoir été, aime bien, en revanche, ce genre de personnages. Eux sont au nirvana : avec Boussac et sa pépîte Dior, d'un seul coup, les quatre frères vont atteindre la notoriété à Paris, devenir des gens respectables à Croix et, sans doute, faire le meilleur coup financier de leur vie.

En désignant les frères Willot, le tribunal de commerce a fonctionné comme une chambre d'enregistrement. Les décisions ont été prises ailleurs. C'est ainsi, on l'a oublié, que fonctionnait la France « libérale » de Valéry Giscard d'Estaing et de Raymond Barre. Tout s'est joué la veille, au ministère des Finances, entre René Monory et les principaux banquiers de la place : ceux-ci estiment qu'ils ont plus de chances de recouvrer leurs 350 millions de francs de créances sur Boussac avec les Willot qu'avec Bidermann, car leur groupe, en forte croissance, consomme beaucoup de crédits sur lesquels ils se rémunèrent grassement.

Les Willot achètent donc Boussac sans bourse délier. Le prix (700 millions de francs) est réglé par plusieurs cessions d'actifs, dont le quotidien *L'Aurore*, vendu à Robert Hersant. Pour le reste, la proie finance son prédateur. En trois ans, Boussac leur rapportera plus de 600 millions de francs. Ils sont riches. Ils pavoisent. Avec Dior, ils habillent les princesses et les stars. L'establishment ne peut plus les mépriser. Ils pourraient en rester là, faire de leur groupe un modèle de bonne gestion comptant plus sur les bénéfices d'exploitation que sur les plus-values exceptionnelles, arrêter de faire de la corde raide et de vivre à crédit. Mais a-t-on jamais vu un hamster s'arrêter de grignoter ? Jean-Pierre Willot, le plus ambitieux du quatuor, décide de frapper un nouveau coup. Deux mois après Boussac, il rachète aux États-Unis la chaîne de grands magasins Korvettes. Le Crêpe Willot est devenu une multinationale.

Le réveil sera brutal. En moins de deux ans, leur conquête de l'Ouest tournera en retraite de Russie. Korvettes était un chien crevé. Jean-Pierre Willot a heurté les ban-

quiers américains. Les 600 millions de francs engloutis ont asséché leur trésorerie. Du coup, leurs banquiers français ont demandé des garanties, en particulier des nantissements sur Dior et Conforama, et ont enjoint les Willot de vendre des actifs. C'est ainsi qu'ils ont proposé, en vain, Dior à Cartier pour 300 millions de francs. Ils sont aux abois. Ils demandent aux pouvoirs publics une aide de 200 millions. À la veille de l'élection présidentielle de 1981, le Trésor leur accorde tout juste un report fiscal de 60 millions de francs. Pour éviter le drame et passer la patate chaude à la prochaine équipe.

Patate ? C'est, en réalité, une grenade dégoupillée qui va exploser au visage des socialistes, avant même qu'ils aient pu ouvrir leurs dossiers. Le jour même de l'installation de Pierre Mauroy à Matignon, Jean-Maxime Lévêque, patron du Crédit commercial de France (CCF), annonce aux frères Willot qu'il les lâche. Alors que les actifs d'Agache-Willot (le nouveau nom de Boussac) sont bien supérieurs au passif, le CCF refuse d'honorer un chèque de... 283 000 francs. C'est un coup politique, bien dans la manière de ce patron militant qui n'avait pas hésité à envoyer une lettre personnelle à tous les clients du CCF pour les dissuader de voter pour François Mitterrand ! Lévêque s'est bien gardé de prévenir les pouvoirs publics, rompant avec la pratique selon laquelle, lorsqu'une grande entreprise bat de l'aile, il y a concertation entre les principaux partenaires économiques. Après son départ du CCF, Lévêque entrera à visage découvert dans la mêlée politique en fondant UNIR, un groupuscule de droite extrême.

Le coup est imparable. Le 24 juin, Antoine Willot dépose le bilan d'Agache-Willot, que le tribunal de commerce place en règlement judiciaire le surlendemain : 30 000 emplois sont menacés dans les Vosges et dans le Nord, fief du tout nouveau Premier ministre. Plus question de trouver un nouveau repreneur. Impossible, politiquement, de prononcer une liquidation. Les Willot sont d'autant plus désarmés que, deux jours plus tôt, le 20 juin, Michel Delebarre, bras droit de Pierre Mauroy à Lille, les avait

rassurés : « Je m'occupe de vous, tout ira bien. » Ils le seront plus encore lorsqu'ils se rendront compte que les dirigeants socialistes, au lieu d'identifier le vrai coupable, Jean-Maxime Lévêque, les désigneront, eux, à la vindicte publique. Au point que Pierre Dreyfus, ministre de l'Industrie, lancera devant l'Assemblée nationale, le 10 juillet 1981, cette phrase historique qui polluera longtemps le dossier : « Nous ferons rendre gorge aux frères Willot¹. » Ceux-ci n'en reviennent pas. Ils avaient cru être dans les petits papiers de Pierre Mauroy, Premier ministre et maire de Lille, tout simplement parce qu'ils l'aidaient en sponsorisant, via Peaudouce, l'équipe de foot locale !

Le dossier est lourd. De 1981 à 1984, il va faire la Une de l'actualité et devenir totalement inextricable, en raison d'une incroyable succession d'erreurs du gouvernement socialiste. On en est là lorsque Bernard Arnault et François Polge de Combret en discutent, une nouvelle fois, dans un restaurant de Manhattan, à New York. Cette fois, le jeune banquier de chez Lazard se fait plus précis :

— Toi qui es du Nord, demande le banquier, tu dois bien connaître les Willot ?

— Oui, je les connais un peu.

— L'affaire Boussac t'intéresse ?

— Je ne sais pas, le dossier est compliqué, je ne le connais pas. Mais pourquoi pas ? Il faut voir.

Pas question, pour Arnault, de se découvrir. Et pourtant, tous ses sens sont en éveil. Car le dossier Boussac, il l'étudie déjà discrètement. Claude Gros lui en a longuement parlé, sur les conseils d'Édouard Silvy, l'un des dirigeants de l'Ins-

1. Cette menace restera dans le florilège des stupidités prononcées par les socialistes, au même titre que le « vous avez juridiquement tort parce que vous êtes politiquement minoritaires », d'André Laignel ou le « il ne faut pas seulement dire que des têtes doivent tomber, il faut dire combien et lesquelles », de Paul Quilès au congrès de Valence.

titut pour le développement industriel (IDI). Car l'IDI cherche un repreneur. Mais ce n'est pas le seul. Il y a aussi Nicholas Clive Worms. Celui-ci est dans la panade. Il s'est refait une santé financière avec les 600 millions de francs touchés lors de la nationalisation de sa banque, la banque Worms, devenue filiale de l'UAP. Mais il a pris beaucoup de risques, trop. Il a notamment fait acheter à ses clients des actions Société financière et foncière Agache-Willot (SFFAW), la société des quatre frères, et tremble à l'idée d'une possible liquidation qui les ruinerait, en même temps que son propre crédit. C'est de Nicholas Clive Worms que viendra l'idée, transmise à Bernard Arnault par Claude Gros, d'acheter une partie des actions de SFFAW directement aux frères Willot, avant tout contact avec les pouvoirs publics, pour enlever au dossier son côté politique et irrationnel.

Combret ? Gros ? Nicholas Clive Worms ? Selon Bernard Arnault, c'est de sa propre initiative qu'il se serait penché sur le dossier Boussac. Depuis les États-Unis, Arnault aurait demandé à des proches de défricher le terrain pour lui trouver une nouvelle affaire qui lui permette de se relancer en France. L'émigré a des exigences précises : « Je cherche une marque connue, qui ait un potentiel de développement et peu d'effectifs », aurait-il expliqué à différents interlocuteurs. Son principal rabatteur s'appelle Pierre Godé. Immense, réfléchi, séduisant et distingué, cet agrégé de droit a connu le jeune héritier, de cinq ans son cadet, à sa sortie de Polytechnique. Avocat d'affaires et professeur à la faculté de Lille (de 1973 à 1980), il était alors le conseil de Ferret Savinel. Né en décembre 1944, d'un père fonctionnaire et d'une mère enseignante, ce juriste hors pair – et hors norme – est devenu le plus jeune agrégé de droit de France. C'est Pierre Godé qui aidera Bernard Arnault à prendre le contrôle de l'entreprise familiale ; c'est lui qui le poussera à faire le choix d'abandonner la construction pour se consacrer à la promotion ; c'est lui enfin qui négo-

ciera la vente de Ferret Savinel à Quillery. Curieusement, dans son livre¹, Arnault occulte le rôle que Godé a tenu auprès de lui, avant 1984. « Je dois dire que son aide a été déterminante pour monter mon groupe [sic] depuis quinze ans, affirme-t-il, en rappelant néanmoins : J'avais été frappé par son talent dès notre première rencontre en 1973 ; l'entente entre nous fut immédiate. » Bernard Arnault couvre d'éloges son double : « C'est aussi un confident et un ami hors pair [...], il n'y a rien qui remplace le fait d'avoir auprès de soi un talent de cette envergure, en qui je sais pouvoir faire une confiance totale. »

Leurs rapports sont en réalité complexes. Godé a toujours voulu, su et pu garder ses distances. En 1980, il quitte la fac de Lille pour enseigner le droit à celle de Nice, jusqu'en 1985. Il ne reviendra à Lille puis à Paris que quelques jours par semaine, sauf lorsque l'actualité l'exige. Une distance longtemps nécessaire au maintien de ses bonnes relations avec Arnault. Car tout n'est pas si simple entre les deux hommes. À plusieurs reprises et même devant témoins, chaque fois que Bernard Arnault soupçonnera Pierre Godé d'agir de façon trop autonome, parfois sur des détails², il lui rappellera qui est le patron. Il est vrai qu'à l'inverse, Pierre sera conduit à s'occuper des affaires personnelles de Bernard, notamment après l'échec de son premier mariage, à une époque où les dirigeants de LVMH souffriront du mélange de sa vie privée et de sa vie professionnelle. Beaucoup de ceux qui connaissent bien les deux hommes assurent que leurs relations sont faites d'admiration et d'estime, mais aussi de secrets partagés et de frustra-

tion réciproque : Pierre Godé mesure parfaitement le rôle décisif qu'il a joué pour faire de Bernard Arnault l'homme le plus riche de France ; il a été rémunéré en conséquence, sa propre fortune est faite, mais il sait qu'il restera un deuxième couteau, aussi affûté et brillant soit-il ; Bernard Arnault, symétriquement, sait tout ce que sa réussite doit à Godé et son ego en souffre. Parfois, comme dans certains couples en apparence exemplaires, fusent de part et d'autre des phrases assassines, proférées devant des tiers, qui laissent entrevoir un subconscient bridé par l'habitude, la peur ou l'intérêt, mais chargé d'un lourd contentieux. En tout cas, les apparences sont là : depuis vingt-huit ans, les deux hommes font la paire.

Confiance totale ? Certes. Mais au printemps 1984, toujours selon la version officielle, lorsque Pierre Godé appelle Bernard Arnault pour lui révéler le nom de l'entreprise cible qu'il a déniché, celui-ci se demande s'il n'a pas pété les plombs. Boussac ne correspond à aucun des critères qu'il a posés. Le nom est certes connu, mais c'est pour le pire ; personne ne croit au potentiel de développement d'un groupe en faillite et qui part à vau-l'eau ; quant aux effectifs, qu'Arnault souhaitait les plus faibles possible, ils approchent les 30 000 personnes. Des salariés légitimement agités : pour sauver leur emploi, les Boussac se mettent régulièrement en grève, coupent des arbres et bloquent les routes des vallées vosgiennes où sont concentrées les usines...

C'est l'administrateur judiciaire d'Agache-Willot qui aurait soufflé l'idée à Pierre Godé, au hasard d'une rencontre au tribunal de commerce. « Pourquoi n'étudiez-vous donc pas ce dossier ? » lui aurait demandé Albert Chassagnon, qui cherche lui aussi une issue à l'impasse dans laquelle est enfermée cette affaire. Dubitatif, Godé a contacté l'avocat d'Antoine Willot, dont il est l'intime et à qui il a demandé de jouer les intermédiaires. Au téléphone, Antoine a été aimable mais évasif. Mais il a tout de même lâché, à la fin de la conversation : « Une solution de gens du Nord, ça me plairait bien. »

Cette petite ouverture suffit à Bernard Arnault. D'abord parce qu'il sait qu'au milieu du bric-à-brac Agache-Willot,

1. *La Passion créative.*

2. À une époque où Pierre Godé était président de Christian Lacroix, il avait embauché comme vendeuse une jeune femme, germano-iranienne, quittée par son mari alors qu'elle dépensait jusque-là, comme cliente, plus de 3 millions de francs par an chez Dior. Quand Arnault a appris cette embauche, il l'a vertement reprochée à Pierre Godé. Celui-ci a aussitôt évincé son éphémère protégée.

il y a de belles affaires, comme Peaudouce, Conforama ou La Belle Jardinière, mais aussi une véritable pépite, Dior, dont le nom est vénéré partout dans le monde, sauf aux États-Unis où son image est faible, Boussac n'ayant jamais voulu s'y implanter vraiment. Et puis sans doute aussi parce qu'il sait, par ses différents informateurs, que Boussac est loin d'être ce cheval mort que les journaux décrivent ; que le dossier a été ruiné par les embrouilles et l'incompétence politique. Dès cet instant, il va s'y plonger, y concentrer toute son énergie sans, dans un premier temps, se découvrir. Exactement le contraire de Maurice Bidermann, déjà écarté de la reprise de Boussac en 1978, qui vient souvent à New York où sa sœur Régine est installée et qui fait, lui, ouvertement le siège de François de Combret : « Aide-moi sur ce dossier, je suis le seul qui puisse le démerder. »

Quelle version est la bonne ? Quel rôle a joué François Polge de Combret dans ce qui apparaîtra plus tard comme la mise sur orbite de Bernard Arnault ? Aucun, si l'on en croit son livre d'entretiens. « Je le voyais de temps en temps à déjeuner, écrit sobrement le patron de LVMH. Quand j'ai étudié le dossier, je lui en ai parlé. Il m'a conseillé d'aller voir Michel David-Weill qui m'a aiguillé sur Antoine Bernheim¹. » Difficile d'être plus sec. En réalité, le jeune banquier a bel et bien soupesé les deux propositions, celle de Bidermann et celle d'Arnault, avant de faire son choix. Un choix en faveur du fils de famille, dicté par l'amitié mais aussi par les préjugés de classe et l'intérêt personnel. Car le truculent Bidermann, qui n'hésite pas à manger dans votre assiette quand il a fini la sienne, a toujours été un repoussoir pour les bourgeois, a fortiori pour les aristocrates². Combret est convaincu que Bidermann est prêt à

1. Respectivement président et principal associé-gérant de la banque Lazard.

2. Une quinzaine d'années plus tard, Bernard Polge de Combret, le frère de François, sera de ceux qui, à la direction d'Elf, s'élèveront contre l'aide à Bidermann apportée par Loïk Le Floch-Prigent, lorsque celui-ci était président de la compagnie. Ce fut le point de départ de la tentaculaire affaire Elf.

promettre la lune en matière d'emplois et qu'il ne respectera pas sa parole. Tandis que Bernard Arnault... Malgré ses airs de premier communiant, celui-ci lui apparaît beaucoup plus crédible que Bidermann. Il a fait, comme lui, Polytechnique, il est issu d'une bonne famille, il présente bien et il est tellement moderne : son ami est « un ange du siècle », dit-il alors tout simplement. Combret n' imagine pas une seconde qu'il pourrait ne pas tenir ses promesses...

Un autre élément va jouer en faveur d'Arnault, dans l'esprit de Combret en particulier. Bidermann est connu de tout le monde, il fait partie de ces vautours qui tournent systématiquement autour des affaires en difficulté. Il ne déplaît pas au jeune banquier, qui a besoin de faire son trou chez Lazard, de sortir du néant un inconnu plutôt que cet éternel revenant. Une façon de se faire remarquer et apprécier de son patron Michel David-Weill. Et peut-être l'occasion de réaliser lui-même sa première grosse opération. Au cours de leurs rencontres, Combret se jette à l'eau :

— Je pense qu'avec Agache-Willot, il y a un énorme coup à jouer.

— Comment ?

— Je ne sais pas, poursuit Combret. L'image de cette affaire est épouvantable, mais elle recèle de véritables perles. C'était vrai lorsque j'étais à l'Élysée, ça l'est toujours.

— Mais elle est gangrenée par la politique, objecte Arnault.

— Oui, mais justement. Les politiques veulent en sortir à tout prix. Quelqu'un comme toi, d'extérieur, mais qui a le contact avec les frères Willot, peut peut-être gagner la mise.

— Tu me vois proposer aux socialistes de leur racheter l'empire Boussac sur ma bonne mine ? Je ne connais personne à Paris. Il me faut tout de même un minimum de soutiens.

— Je peux t'aider en t'introduisant auprès de mes associés parisiens, propose enfin Combret.

— Pourquoi pas ?

Bernard Arnault, sans la demander, s'est vu ainsi offrir la clé de la banque Lazard que réclamait en vain Maurice Bidermann, banque sans laquelle une opération de cette dimension était difficilement envisageable. Combret prend donc contact avec Michel David-Weill qui, à sa grande surprise, se dit intéressé. Normal : entre les associés-gérants de Lazard, Boussac était devenu le sujet de conversation principal. Certains flairaient la grosse affaire, d'autres, dont David-Weill, n'y croyaient guère. Un jour, en comité de direction, Antoine Bernheim a élevé la voix :

— Arrêtez ! Cela ne sert à rien de tourner en rond. Cette affaire, on va la prendre et on va la gagner.

Michel David-Weill met alors un terme à la discussion :

— Je reste dubitatif sur la possibilité de redresser Boussac et de gagner de l'argent avec. Mais la seule façon d'y voir plus clair, c'est de la confier à Antoine.

Dès qu'il est informé des intentions de Bernard Arnault par François de Combret, le patron de Lazard le rappelle : « Nous avons parlé de tout cela en comité de direction. Il faut que vous présentiez votre ami à Antoine Bernheim. » Ce qui fut fait. Bernard Arnault va alors venir à Paris une semaine tous les quinze jours pour faire avancer son dossier. En juin, il quitte définitivement New York, regagne la France et s'installe à la Ferme de la Vigne, à Bondues. C'est de là qu'il va réussir la première de ses opérations vertigineuses qui lui apporteront gloire et fortune. Une opération dont son ami banquier ne profitera pas. Quelques mois plus tard, pendant les vacances de Noël 1984, à Courchevel, alors qu'il s'apprête à aller skier en famille, au milieu des skis et des chaussures, Combret reçoit un coup de fil d'Arnault :

— François, il y a un problème.

— Lequel ?

— Antoine Bernheim ne veut pas te voir sur le dossier Agache-Willot.

— Tu en es sûr ? Pourquoi ne me le dit-il pas lui-même ?

— Je ne sais pas, mais sa position est claire. La partie va

être difficile. Il exige d'être seul et d'avoir toutes les cartes en main.

Combret n'est pas en situation de s'opposer à Bernheim, une des figures de Lazard où prévalait une règle simple : pas de gros coups pour les seconds couteaux. Il s'efface donc, un peu estomaqué de voir que tout lui passe désormais au-dessus de la tête. Hormis à la télévision, pendant quinze ans, jamais plus François Polge de Combret ne reverra son copain d'Amérique.

CHAPITRE 4

Boussac

La maison de Jean-Pierre Willot, à Croix, s'appelle Le Croquet. Bernard Arnault s'y rend, accompagné de Pierre Godé et de Michel Lefebvre, le 15 juillet 1984 à 8 heures du matin. Antoine Willot, qui habite à Villeneuve-d'Ascq, est déjà là. Les Arnault et les Willot avaient déjà été en relation d'affaires, les premiers rachetant aux seconds une usine pour construire des logements à la place. Mais cette fois-ci, il s'agit de tout autre chose. Bernard Arnault vient chercher la clé qui lui permettra, espère-t-il, de reprendre Boussac et ses trésors cachés. Agité comme à son habitude, Jean-Pierre vante sa marchandise. Il griffonne sur un bout de papier les valeurs qu'il attribue aux actifs de son groupe : Dior, Conforama, les immeubles, les châteaux, etc. Tout en discutant dans le grand salon orné de meubles du XVIII^e, Arnault observe les scellés posés sur les tableaux de maîtres. Il y a là des flamands, dont une belle collection de Bruegel. Jean-Pierre suit le regard de son interlocuteur :

- Oui, ce sont bien des scellés. Certains de mes tableaux ont été donnés en garantie en cas de faillite.
- Cela doit être très désagréable.
- Vous ne pouvez pas imaginer à quel point.

Quelques semaines auparavant, Bernard Arnault s'était rendu à Paris, au siège, surprenant de banalité, de la toute-

Boussac

puissante banque Lazard, un immeuble passe-partout du boulevard Haussmann. Il avait sagement attendu dans le sas d'entrée, avant qu'un huissier le conduise, par l'ascenseur, dans la salle du conseil. C'est ici, ou dans d'autres salons plus modestes, que les associés-gérants reçoivent les visiteurs inconnus, avant, si tout se passe bien, de leur faire l'honneur de leur propre bureau. Assis sur un des nombreux fauteuils en cuir fauve, tout au bout de l'immense table qui a vu se nouer, pendant cent cinquante ans, les deals les plus fous et les plus secrets, le jeune entrepreneur au look provincial, toujours en pantalon de flanelle grise, blazer à boutons dorés et cravate club, poireautera une demi-heure, avec pour seule compagnie les grands ancêtres de la banque, à commencer par André Meyer dont le portrait trône sur le mur principal. C'est la mise en condition habituelle. À 15 h 30 enfin, Antoine Bernheim entre. Massif et buriné, crâne dégarni, joueur de poker et de bridge émérite, ce carnassier respire la puissance. Il fascine les chefs d'entreprise dont il monte les projets de fusion, dans leur intérêt, celui de la banque et le sien. Mais, depuis le virage de la rigueur, en 1983, il est aussi écouté par le gouvernement socialiste à qui il prodigue des conseils – personne n'a oublié que la nationalisation du secteur bancaire, en 1981, a été taillée sur mesure pour épargner la maison Lazard.

Tout sépare les deux hommes, à commencer par leur quart de siècle de différence d'âge. Mais lorsque le puissant Bernheim voit le frêle Arnault, c'est le banquier qui aura un choc. Il discerne très vite, au-delà des apparences, « une belle et implacable mécanique intellectuelle au service d'une ambition sans limites ». À l'inverse, paradoxalement, Arnault ne paraît pas impressionné. Il dévoile son projet, sans fioritures. « Je l'ai trouvé très intelligent, décidé et convaincant », se rappelle Bernheim. En ajoutant, l'air entendu : « Il avait le sens du pouvoir, le goût du risque et de l'argent. » Le visiteur expose sa stratégie de conquête de Boussac, lui annonce son intention de traiter, en secret, avec les frères Willot.

— Je pense que rien ne pourra se faire sans eux. Mon intention est de leur acheter leurs actions, tout en les intéressant au redressement de l'entreprise. C'est, à mon avis, la seule solution, pour eux comme pour moi.

— Quelles sont vos relations avec eux ?

— Je les connais. J'ai le contact. Je pense qu'ils ont été injustement, en tout cas excessivement, diabolisés. Mais il faut que les négociations soient secrètes, car leur image est telle que la seule évocation de leur nom pourrait tout faire capoter.

— Vous avez raison. La France est un pays curieux. Aux États-Unis, Michel David-Weill n'hésiterait pas à déjeuner avec des gens comme les Willot.

Le banquier passe aux choses sérieuses :

— Quel est, à votre avis, le montant de l'investissement nécessaire ?

— Quatre ou cinq cents millions de francs.

— Et quel serait votre apport personnel ?

— Quatre-vingt-dix millions.

— J'en mets autant ! À condition évidemment qu'ensemble nous parvenions à constituer un tour de table.

— C'est exactement pour cela que je suis venu vous voir.

Un peu plus tard, François de Combret, qui n'a pas encore été évincé, appelle son copain Bernard. Il est euphorique :

— Tu as fait très bonne impression sur Antoine. Tu l'as bluffé. Il t'a trouvé très distingué...

Bernard éclate de rire :

— Arrête, je ne crois pas que ce soit le critère essentiel de l'intérêt qu'il porte à mon projet !

— Non, bien sûr, mais ça compte. En tout cas, ça c'est bien passé. Il a l'air intéressé.

— Tu crois ?

Les Willot, Bernheim : pour conquérir Boussac, l'outsider Bernard Arnault a adopté une démarche incongrue, surtout dans le contexte de l'époque. Il fait, dans un premier temps, l'impasse sur les pouvoirs publics qui ont pourtant, en apparence, toutes les cartes en main. De toute

façon, il aurait été bien en peine puisqu'il ne connaissait strictement personne dans les cercles du pouvoir. S'il avait été tenté de choisir cette voie, son dîner avec René Mayer l'aurait douché. Il avait, toujours en juillet, invité le patron en titre de Boussac au Fouquet's, sur les Champs-Élysées. Par souci de discrétion, le dîner avait eu lieu dans un petit salon, au premier étage. Arnault et Godé étaient tombés de très haut. Ils ne s'attendaient pas à voir le patron, nommé par le gouvernement, d'une entreprise de cette taille dans un tel état. Ils ont découvert un type épuisé, déprimé, ne parlant que de ses problèmes conjugaux. Un personnage fantasque, qui leur a semblé totalement étranger à Boussac. Ils ne sont pas arrivés à lui tirer la moindre information ni une quelconque analyse.

Ce dîner inutile conforte Bernard Arnault dans l'idée qu'il ne faut pas faire la roue devant le gouvernement mais lui présenter, clés en main, une solution crédible qui mettra fin à des années d'atermolements, de nominations saugrenues et de décisions ineptes. L'imprécation de Pierre Dreyfus illustre en effet l'incroyable aveuglement du nouveau pouvoir socialiste sur les grands dossiers industriels chauds. Ceux-ci sont appréhendés à travers le seul prisme politique, en privilégiant les problèmes sociaux – ce qui est légitime pour un gouvernement de gauche – mais aussi les stéréotypes idéologiques et les questions de personnes. La force de Bernard Arnault, à ce stade, réside dans sa totale imperméabilité au petit monde du pouvoir parisien, à ses codes et à ses connivences. Le provincial émigré étudie le dossier Boussac comme on dissèque une grenouille : au scalpel, sans émotions ni complexes. Très vite, il s'aperçoit que celui-ci a été totalement pollué par la politique, par l'irrationnel, par la dispersion des responsabilités et par des couches superposées d'incompétences.

Dans la confusion des premiers mois, obligé de parer au plus pressé, le gouvernement Mauroy a commis trois erreurs de débutant. Obnubilé par le souci de sauver le maximum des 30 000 emplois de Boussac, il a pris des déci-

sions de court terme qui vont l'enfermer dans une véritable nasse.

Première erreur : comme un saucisson, Agache-Willot est coupé en tranches. Par l'intermédiaire de l'IDI, l'État prend à sa charge les activités textiles, tandis que Dior, Le Bon Marché et Conforama restent sous l'autorité des Willot. En clair, ce découpage socialise les pertes et privatise les profits, une pratique habituelle de la droite, fortement dénoncée par François Mitterrand lorsqu'il était dans l'opposition. Moralement contestable, ce découpage est aussi techniquement inepte puisqu'il empêche d'adosser le redressement du textile aux profits du luxe et de la distribution.

Deuxième erreur : alors qu'en décembre 1982, Pierre Mauroy, par lettre, avait chargé Dominique de La Martinière, président de l'IDI, de « mettre en place une nouvelle direction générale » de Boussac, c'est par-dessus sa tête qu'il choisit le patron ! Il est vrai que le cursus de René Mayer est pile-poil dans l'idéologie du moment. Fils d'ouvrier, major de Polytechnique, patron de l'association des Ponts, directeur de l'Institut géographique national depuis six ans, ce franc-maçon a tout pour plaire aux nouveaux dirigeants du pays : ayant décidé de lancer l'IGN dans la commercialisation de ses propres cartes, il avait été renvoyé par Valéry Giscard d'Estaing, à la demande de François Michelin. Normal : Michelin monopolisait alors la vente de ses cartes, à partir des relevés que l'IGN lui fournissait gratuitement ! Autre fait d'armes, si l'on peut dire, de Mayer : il est resté neuf jours directeur de cabinet de Jean-Jacques Servan-Schreiber au ministère de la Réforme, dans le premier gouvernement Giscard, en 1974. Par sa faute : c'est lui qui avait poussé JJSS à critiquer les essais nucléaires, provoquant son éviction immédiate. Mayer a été propulsé à la tête de Boussac par Alain Boubil, en charge des affaires industrielles à l'Élysée, et par Jacques Séguéla, le publicitaire préféré du président. Il a été nommé comme un préfet. « Le prochain train qui passe est pour vous », lui avait promis Pierre Dreyfus, en mars 1982, alors que Mayer

venait de se faire souffler la présidence de Sacilor. Personne ne se soucie du fait qu'il n'a aucune expérience industrielle. Alors que Boussac perdait des dizaines de millions tous les mois, sitôt nommé, Mayer part aux États-Unis pendant deux mois pour « prendre du recul ». À son retour, il réunit les cadres, leur explique qu'on va faire des réunions, qu'on va impliquer les syndicats. Un dirigeant se lève :

— C'est très bien, mais ne croyez-vous pas que le plus important et le plus urgent est de faire des profits ?

— Le profit est un mot que je ne veux pas entendre, répond Mayer aussi sec. Ce n'est pas notre priorité. Notre priorité est de restaurer les relations sociales et la confiance des salariés dans leur entreprise.

La troisième erreur est la plus incroyable : alors même que Dreyfus les clouait au pilori devant l'Assemblée nationale, personne n'a dessaisi les Willot de leurs titres de propriété. Pour une raison stupéfiante : nul, dans la mouvance publique, n'a osé racheter leur part, de peur d'être montré du doigt comme celui qui a versé de l'argent aux frères Willot. En 1982, ceux-ci étaient prêts à céder leurs actions à l'IDI pour 64 millions de francs. Une bouchée de pain. Mais c'est non. La politique prime : il ne saurait être question de pactiser avec le diable. Pour contourner cet obstacle, un montage invraisemblable est alors inventé, dont seuls les énarques ont le secret. L'État va mettre l'entreprise sous perfusion, sans en prendre le contrôle juridique. C'est à ce moment qu'est créée la Compagnie Boussac Saint-Frères (CBSF), de droit privé, pour prendre en location-gérance les actifs industriels d'Agache-Willot.

Plus tard, en juillet 1983, profitant du changement de climat politique qui se dessine, René Mayer cherchera enfin un accord avec les frères Willot. Ceux-ci ont repris du poil de la bête. Non seulement ils réclament 364 millions de francs pour céder leurs titres, mais ils demandent et obtiennent plus : Jean-Pierre et Régis seront réembauchés comme cadres sup. Antoine, toujours dans la place comme ingénieur, est confirmé. On rachète les points de

retraite de Bernard. Et on passe l'éponge sur ce qui n'est pas net. Mais l'accord est mal ficelé : Mayer ne songe pas à leur faire signer les bordereaux de transfert de leurs titres de propriété ! La presse est alertée. Sous le titre « Le novice et les quatre vieux requins », *Libération* raconte comment René Mayer s'est fait berné. Les syndicats clament que les ouvriers ne travaillent pas pour rembourser les 80 millions de francs d'amendes dues par les Willot et pour acheter leurs actions. Quant aux banquiers, ils sont furieux car, dans ce scénario, les Willot seraient dédommagés avant eux. La justice, alors aux ordres, s'agite soudain : les frères Willot sont convoqués une dizaine de fois par le juge d'instruction dans les jours qui suivent. Les voilà, à nouveau, sur le banc d'infamie. Grondé par le pouvoir, Mayer fait aussitôt machine arrière. Le protocole n'aura pas de suite.

En juillet 1984, quand Bernard Arnault revient en France, tout a changé. Au plus bas dans les sondages, contraints au recul sur l'école libre et venant de subir un échec aux élections européennes, les socialistes sont en plein désarroi. Après de longues hésitations, François Mitterrand a choisi la voie de la raison et décidé de ne pas sortir le franc du serpent monétaire européen. Dès lors, le pouvoir socialiste va mettre en œuvre une politique orthodoxe : austérité pour les salariés, allègement des charges des entreprises et diminution des subventions dans le cadre d'une chasse au gaspillage des deniers publics.

Chaleureuse, dispendieuse et incompétente, la gauche populaire cède la place à la gauche techno froide, efficace et parfois corrompue – on ne le découvrira que plus tard. Le dossier Boussac est transféré de l'Élysée à Matignon, où arrive Laurent Fabius. Celui-ci veut mettre un terme à la politique de subventions aux canards boiteux, sauf lorsqu'il s'agit de La Chapelle Darblay, qui est dans son fief électoral du Grand-Quevilly. La mécanique, la sidérurgie, la construction navale et Boussac sont visés. « Je ne veux plus entendre parler de cette affaire ; vous avez six mois. » Le

24 juillet, le nouveau Premier ministre donne le ton dans son discours d'investiture devant l'Assemblée nationale : « Le combat contre le chômage sera sans doute long et difficile car la modernisation, il faut avoir l'honnêteté de le dire, peut coûter des emplois avant d'en créer. » Une phrase qui marque un important changement de cap. Comme lorsque Fabius a dit : « Les entreprises publiques doivent gagner de l'argent. » Non sans mal, les socialistes ont désormais adopté le principe de bon sens selon lequel les profits d'aujourd'hui permettent les investissements qui font les emplois de demain. Et ils l'assument.

La rupture avec la politique du gouvernement Mauroy ne se fait pas attendre. La liquidation du groupe sidérurgique Creusot-Loire, qui emploie 20 000 personnes, est prononcée le 12 décembre 1984. C'est la plus grande faillite de l'histoire industrielle française, un choc terrible ; c'est aussi un signal clair envoyé au monde patronal. Louis Schweitzer, directeur de cabinet de Laurent Fabius, n'a pas cédé au chantage à l'emploi et aux subventions du patron de Creusot-Loire, Didier Pineau-Valencienne.

Avec Fabius, la compétence entre à Matignon. Il décide d'arrêter les frais. Depuis 1981, Boussac a déjà englouti un milliard de francs de subventions et de prêts publics. Peu importe au nouveau Premier ministre que Mayer ait ses entrées à l'Élysée où il jouit de la protection d'Alain Boublil. Matignon veut trouver un industriel qui permette à l'État de se désengager. Le temps presse car l'opposition veut se servir de cette affaire pendant la campagne des élections cantonales prévues pour mars 1985 afin de dénoncer la gabegie de la gestion socialiste. Fabius n'a pas mis longtemps à comprendre que les Willot sont incontournables puisqu'ils sont toujours propriétaires en titre de la Société foncière et financière Agache-Willot (SFFAW) qui contrôle Boussac mais aussi Dior, Le Bon Marché, Conforama. Comment faire pression sur eux ? Le gouvernement Mauroy s'était contenté d'effets de tribune pour leur faire ren-

dre gorge, celui de Fabius ne dit rien mais les menace au portefeuille. Il demande à un banquier de gauche, Georges Plescoff, de lui faire des propositions. Dans une note succincte d'à peine cinq feuillets, celui-ci préconise de faire sauter le verrou Willot en mettant la SFFAW en liquidation judiciaire. Dans ce cas, ils n'auront plus rien à dire, leurs sociétés seront vendues au plus offrant et le produit de la vente servira à rembourser les créanciers. Au début de l'été, les Willot paniquent. Ils risquent de tout perdre. Il leur faut réagir sans tarder. L'astuce serait de trouver un tiers, agréé par le gouvernement, à qui ils pourraient vendre une partie de leurs titres de propriété. Quelqu'un pouvant réaliser sur son nom le consensus des pouvoirs publics, des banquiers et des syndicats. Alors, en ce mois de juillet, les Willot consultent.

Les pouvoirs publics aussi. Tous les vautours sont là. Tous veulent Dior. Mais Fabius a posé une condition : l'acquéreur doit reprendre le tout. Politiquement compréhensible – il veut se débarrasser au plus vite du dossier –, cette décision est coûteuse car l'État s'interdit ainsi de tirer le meilleur prix en vendant par appartements. Certes, le gouvernement est mal armé pour faire ce genre de travail de banque d'affaires. Mais de là à laisser la plus-value à l'acquéreur qu'il aura choisi...

Matignon et le ministère de l'Industrie contactent les grands industriels du textile. On commence par sonder Julien Charlier, un homme à poigne qui a réussi à sauver de la faillite, en deux ans, le groupe cotonnier DMC. Formé à l'école américaine de General Electric, ce Belge est arrivé chez DMC à la demande de Pierre Mauroy. Il estime qu'il n'a « pas le temps ni les moyens financiers de s'occuper de deux entreprises à la fois ». Peut-être espère-t-il la mort naturelle de Boussac dont la concurrence, aiguisée par les subventions de l'État, lui pose de gros problèmes. Léon Cligman est également approché. Obsessionnel de la discrétion, ce fils d'émigré roumain a la plus belle carte de visite du textile français. Son groupe produit les chemises Lacoste, les robes Saint Laurent et les jeans New-

man. Il est aussi le principal actionnaire des Nouvelles Galeries. Dans cette affaire, seul Dior l'intéresse. Christian Derveloy, le patron de Prouvost, est lui aussi pressenti. Inévitable puisque son groupe est le leader du textile en France. La possibilité d'ajouter le coton de Boussac, consommé surtout l'été, à la laine de Prouvost, qui se vend essentiellement l'hiver, est une perspective qui le séduit. Ses actionnaires sont moins ravis. Boussac sent le soufre. Aucun ne voudra le suivre et il devra renoncer. Fort de l'amitié du président de la République, Pierre Bergé est lui aussi sur les rangs. Il rêve de réunir Dior, Saint Laurent et... Vuitton. Rien de moins.

Reste Bidermann. Alain Boubilil l'appelle aux États-Unis, où il vit une grande partie de l'année. Celui-ci est bien renseigné sur Boussac par son bras droit, Georges Jollès, qui a passé une année entière, en 1982, comme conseiller de l'IDI, sur le dossier. Il en connaît les plus-values potentielles, ce qui renforce son désir de prendre sa revanche sur le passé. Aux yeux du gouvernement, Bidermann a deux qualités essentielles. D'une part, il connaît l'industrie textile. D'autre part, son groupe peut offrir à Boussac une base internationale puisqu'il est solidement implanté aux États-Unis où il fabrique, sous la griffe Ralph Lauren. Problème : sa société n'est pas assez solide pour l'autoriser à faire l'opération seul. Georges Plescoff, le banquier mobilisé par Fabius pour faire avancer le dossier Boussac, va l'aider à monter un tour de table très éclectique. On y trouve Bouygues, alléché par l'immense patrimoine immobilier de Boussac d'une valeur d'au moins 700 millions de francs, une compagnie d'assurances publique, l'UAP, que dirige l'ancien préfet Yvette Chassagne, très en cour au Château, une banque, elle aussi nationalisée, et un groupe alimentaire américain, Seaboard. Ces divers associés lui promettent 600 millions de francs pour l'aider à racheter Boussac. En réalité, Bidermann jouera exclusivement la carte politique. Il n'a prévu aucun accord avec les Willot. Pas la peine, pense-t-il, l'État, tenant la clé de la caisse, a les moyens d'imposer aux frères l'acquéreur de son choix.

Les pouvoirs publics ne menacent-ils pas d'ailleurs le quatuor d'une liquidation judiciaire au cas où il ferait de la résistance ?

Le tour des prétendants ne serait pas complet sans Bernard Tapie. Le « flambeur » est, lui aussi, sur les rangs. Comme les autres, il a compris qu'il y a des milliards à gagner pour qui profitera des subventions publiques et vendra par appartements. Face à Arnault, il pense avoir ses chances. Il a soif de revanche. Son mentor, Claude Colombani, qui lui a mis le pied à l'étrier en lui permettant d'acheter sa première entreprise avec... l'argent de celle-ci¹, a repris du service et l'a mis sur le coup. Les deux hommes ont imaginé un montage compliqué, via La Belle Jardinière, qui possède 18,5 % des actions de la SFFAW. Jean Lemonnier, patron de La Belle Jardinière, doit proposer à l'assemblée la création d'un directoire et d'un conseil de surveillance à la tête de la holding. Il vise la présidence du conseil de surveillance, Colombani et Tapie entrant au directoire. Il faut l'aval des frères Willot. Rendez-vous est pris entre Jean-Pierre et Antoine Willot, René Mayer et Bernard Tapie au domicile de ce dernier, Villa Saïd. La discussion est si constructive que René Mayer se rappellera à la fin au bon souvenir du repreneur prévu :

— Monsieur Tapie... Il faut aussi penser à moi.

La réponse du flambeur arrachera un sourire aux deux frères Willot présents :

— Vous connaissez ma réputation : je garde tout le monde, même les plus mauvais. Vous avez toutes vos chances !

Claude Colombani aura sa récompense : « Je vous ai préparé un paquet de bonbons », lui dira Jean-Pierre Willot pour l'informer que son chèque d'honoraires est prêt.

Bernard Tapie claironnera dans les médias qu'il est aussi de la partie, il se prévaut du soutien de la CGT qui dénonce les risques de démantèlement du groupe avec Arnault, de

1. *Le Flambeur, la vraie vie de Bernard Tapie, op. cit.*

celui de Jacques Attali, conseiller de François Mitterrand, et même d'Yvette Chassagne, qui soutient pourtant Bidermann. Mais l'entrevue avec les Willot n'aura pas de suite. Tapie ne sera d'ailleurs jamais vraiment dans le coup, ailleurs que dans les médias. Il ne présentera même jamais un plan en bonne et due forme.

Face à cette cohorte hétéroclite, Bernard Arnault est sur une autre planète. Il poursuit son offensive parallèle. Sitôt l'entretien au domicile de Jean-Pierre Willot terminé, il fonce à Paris pour rendre compte au comité exécutif de Férinel et plaider l'intérêt du dossier. Son père affiche ses réserves mais n'est pas en mesure d'opposer un veto. Nullement démonté par cet accueil peu enthousiaste, Bernard reprend en août les conversations avec les quatre frères. Il passe ses vacances à Saint-Tropez, Jean-Pierre Willot à Cannes. L'aéroport de Mandelieu servira de terrain neutre. « Les Willot, on ne les a pas lâchés », se souvient Pierre Godé. La discussion n'est pas commode. Car malgré les inculpations d'abus de biens sociaux et de banqueroute frauduleuse dont ils sont l'objet, malgré la liquidation judiciaire dont le gouvernement les menace, les hamsters n'ont pas encore abandonné l'espoir de revenir aux affaires. Leur idée est de prendre un partenaire minoritaire, faisant office de paravent, pour obtenir un concordat au tribunal de commerce. Ils savent qu'on ne les laissera pas agir seuls. Ils proposent donc 20 % de leurs actions au jeune homme qui fait leur siège pour en faire, soit un homme de paille, soit un « cinquième frère » qui leur permettra de garder la haute main sur leur groupe.

Cinquième frère ? Cette position ne convient pas à Bernard Arnault. Ce qu'il veut, c'est être le patron. Et pour cela, il lui faut prendre le contrôle du groupe. Il veut procéder à une augmentation de capital à laquelle les Willot ne souscriraient pas, ce qui aurait pour conséquence de faire tomber leur participation à un pourcentage (42 %) qui ne leur donnerait plus voix au chapitre. Les Willot ne

veulent pas lâcher. La situation est bloquée. Pierre Godé sort alors de son code civil une disposition juridique tombée en désuétude : le prêt de consommation. La nouvelle proposition est la suivante : les Willot prêtent, provisoirement, leurs actions à Bernard Arnault. Celui-ci monte alors une augmentation de capital, évite la liquidation, pilote le redressement de l'entreprise, redressement dont ils profiteront, en tant qu'actionnaires minoritaires, lorsqu'ils auront récupéré leurs titres.

Les Willot sont méfiants. Mais un banquier d'affaires ami, Alain Clarou, les pousse à accepter. Directeur général adjoint de la banque Louis Dreyfus, il a le même problème que Worms & Cie : il a fait acheter au printemps 1984 à certains de ses clients des paquets d'actions de la SFFAW et panique à l'idée d'une liquidation judiciaire qui spolierait complètement ces investisseurs de la dernière heure, bien mal avisés. Le 9 octobre, devant la menace de liquidation qui doit être prononcée le 16 novembre par le tribunal de commerce de Lille, les frères cèdent. Dans l'imposante bibliothèque lambrissée de la SFFAW, au rez-de-chaussée d'un vieil immeuble, face à la gare de Lille, ils signent un accord provisoire portant sur la cession de leurs 129 904 actions à Bernard Arnault, qui, pour la première fois, se met à croire en ses chances d'aboutir.

Reste à trouver les fonds pour l'augmentation de capital. Alain Clarou d'un côté, Antoine Bernheim de l'autre prennent leur bâton de pèlerin. Arnault avait assuré Bernheim qu'il pourrait mettre sur la table 90 millions, mais il ne dispose en réalité que de 40 millions, issus de la vente des activités de construction de Fériel. Le Crédit lyonnais, dans lequel Michel Lefebvre a gardé d'excellents contacts, est prêt à avancer 50 millions. De toute façon, 90 millions, c'est, de loin, insuffisant. La banque Lazard va totalement s'impliquer pour réunir un tour de table solide.

Antoine Bernheim est de plus en plus convaincu d'avoir tiré, avec Bernard Arnault, une carte maîtresse. Il organise un rendez-vous avec Michel David-Weill. Plus question de salle de réunion. C'est dans son bureau (petit, par coquet-

terie) orné d'un Vuillard que le grand patron de la banque Lazard reçoit son jeune interlocuteur. Il l'écoute défendre son projet, de façon un peu trop technique, apprécie sa maîtrise mais l'interrompt :

— Vous savez, moi, ce qui m'intéresse dans ce dossier, c'est de montrer au grand jour que le privé est mieux armé pour redresser une affaire en perdition que le public. C'est la raison pour laquelle notre maison envisage de vous soutenir. Mais je ne vous cache pas que le chemin qui vous reste à faire est considérable.

Michel David-Weill a toujours une vision politique des choses. D'autres affirment qu'il a le chic pour enrober de considérations générales ses intérêts les plus prosaïques. Bernard Arnault sort étonné et à moitié convaincu de ce premier entretien : ainsi, constate-t-il, la politique se glisse au cœur même de la banque Lazard. Un deuxième rendez-vous est pris. Pour, cette fois-ci, parler argent. La banque Lazard s'est mise en mouvement. C'est le meilleur sésame dans les milieux financiers, d'autant qu'Antoine Bernheim va lui-même convaincre plusieurs investisseurs d'épauler le projet. À Nicholas Clive Worms, il explique que c'est lui le vrai dépositaire du nom de Worms et puisque la banque Worms, nationalisée, soutient Bidermann, il doit aider Arnault. Mais c'est Arnault lui-même qui trouve Finial Holdings, une mystérieuse société financière libanaise à capitaux syriens, un temps actionnaire de Novotel : celle-ci apporte 45 millions. Les groupes pétroliers Elf et Total mettent chacun 47,5 millions de francs au pot, via des filiales financières. La banque britannique Charterhouse dépose une carte de visite de 5 millions de francs. Même le pépiniériste Truffaut est de la partie !

Des banques d'affaires privées, deux groupes pétroliers, des capitaux arabes et anglais ont été rassemblés : 400 millions de francs sont prêts à s'investir dans un groupe en dépôt de bilan sur lequel personne ne voulait miser un franc en 1981 ! La qualité du tour de table qu'a réussi à monter Bernard Arnault impressionne les Willot, comme les pouvoirs publics : fin 1984, le fait que Lazard, Louis

Dreyfus et Worms & Cie soient privées n'est plus une tare, mais un atout.

Pourtant, le 13 novembre, les frères Willot reprennent leur parole. Ils rompent les ponts avec Arnault. Mais le lendemain, avant-veille de la décision du tribunal de commerce, sous la pression de leurs avocats qui ne cessent de les mettre en garde contre le danger de liquidation judiciaire s'ils s'accrochent à leurs actions, ils font à nouveau volte-face. Le 14 novembre, ils signent un protocole d'accord avec Arnault aux termes duquel ils lui vendent ferme 20 % de leurs titres SFFAW, au prix unitaire de 250 francs, soit 32 millions de francs payables dans sept ans. En outre, ils lui prêtent les actions qui leur restent, pour un an, jusqu'au 15 décembre 1985, avec tous les pouvoirs qui y sont attachés. En contrepartie, Bernard Arnault s'engage à faire accepter par le gouvernement un plan de redressement du groupe et à présenter un concordat. Pour atteindre ces objectifs, il prévoit de réaliser une augmentation de capital de 400 millions, dont les Willot acceptent d'être exclus.

Que s'est-il passé ? Les Willot auraient été informés que s'ils ne signaient pas avec Arnault, la liquidation judiciaire de leurs biens ne ferait aucun doute. Mais comment ont-ils eu le droit de signer cet accord ? Divers indices témoignaient déjà de l'engagement discret des pouvoirs publics en faveur d'Arnault. En particulier la présence d'Elf et Total, entreprises publique et semi-publique dans son tour de table. Soudain, les choses deviennent plus évidentes : en raison des inculpations dont ils faisaient l'objet, les Willot n'avaient pas la libre disposition de leurs actions, placées sous le double séquestre des syndicats de faillite de Boussac et du président du Crédit national. Or tous les deux ont accepté de lever le séquestre. Sur ordre ? Les syndicats relèvent du tribunal de commerce, alors sous l'influence de l'État, en tout cas pour des affaires de cette importance. Quant au président du Crédit national, il est nommé par le gouvernement et prend ses ordres auprès de lui. Sa décision témoigne donc des soutiens dont bénéficie Bernard Arnault en haut lieu. Simplement en raison de sa bonne

présentation, de sa peau d'âne de polytechnicien et de sa parfaite connaissance du dossier ? C'est la plus favorable des hypothèses.

Les trente-cinq ans du candidat plaident aussi en sa faveur, auprès d'un gouvernement dont le chef n'a pas encore atteint la quarantaine. En tout cas, lorsque l'« ange du siècle » présente son accord avec les Willot, les collaborateurs de Fabius à Matignon jugent aussitôt qu'il a les meilleures cartes en main. En s'assurant la maîtrise de leurs titres de propriété, il a réussi, en effet, là où tout le monde avait échoué jusqu'à présent. Les Willot ayant abandonné leurs droits sur le groupe, il sera ainsi plus facile de procéder à sa cession sans risquer de se salir les mains et de les voir mettre des bâtons dans les roues, tout du moins pendant l'année où court le prêt de consommation qu'ils ont accordé à Arnault sur leurs actions. Au-delà de toute autre considération, cet exploit mérite qu'on accorde de l'attention à ce jeune promoteur immobilier, même si sa connaissance de l'industrie textile reste toute théorique. Et puis, quel aplomb ! Dans l'introduction de son plan où il a tout consigné – emploi, investissements, politique de commercialisation, etc. –, il affirme, tranquille : « Le groupe Fériel se propose de prendre en charge l'avenir du groupe Agache-Willot ; il offre une solution pour le redresser durablement et en assurer la pérennité. » Mais la révélation de l'accord entre Bernard Arnault et les frères Willot, le 19 novembre 1984, provoque une tempête. Tapie exige que le gouvernement s'y oppose. Il contre-attaque par voie de presse : « La mise de fonds de 400 millions que propose Bernard Arnault est insuffisante. C'est 1,5 milliard qu'il faut remettre dans Boussac¹. » Tout s'était jusque-là passé dans les coulisses. Pour la première fois, le jeune entrepreneur fait les gros titres des journaux. Et le voilà qui déboule dans le champ

1. Patrick Lamm, *Enquête sur l'affaire Boussac*, Robert Laffont, 1985.

médiatique sans aucun complexe apparent. « J'arrive dans cette affaire non pas comme un financier mais comme un industriel, affirme-t-il à l'AFP. Mon plan de redressement devrait avoir le mérite d'être plus satisfaisant sur le plan social que les solutions proposées par MM. Derveloy ou Bidermann. » D'emblée, la polémique, vis-à-vis de l'extérieur. Et, en interne, une petite comédie familiale. Bernard revient à Roubaix. Devant son père et Michel Lefebvre, il affecte d'être las et découragé :

— L'affaire est trop risquée. Il y a trop de chausse-trapes politiques. Tout cela est ingérable. C'est dommage, mais je crois que je vais laisser tomber.

Jean Arnault a vu avec plaisir l'irruption de son fils à la Une de l'actualité. Il s'attendait à le voir triomphant. Il n'en croit pas ses oreilles :

Tu n'y penses pas. Tu ne vas pas abandonner maintenant !

Bernard se laissera facilement convaincre de ne pas renoncer. Et Jean Arnault soutiendra désormais son fils sans la moindre réticence.

Bidermann a flairé le danger. Il fait le forcing, soutenu à l'Élysée par Jacques Attali et par Alain Boubilil, conseiller industriel. Il s'appuie beaucoup sur l'influence de Robert Mitterrand, le frère du Président. En face, Édith Cresson, ministre de l'Industrie, et Hélène Ploix, conseillère de Laurent Fabius pour les questions industrielles (qu'Antoine Bernheim a vue, à plusieurs reprises, pour la convaincre), optent pour Arnault. Tout comme les collaborateurs de Robert Badinter au ministère de la Justice, qui voient dans son plan la possibilité de mettre un point final à toutes les difficultés juridiques. Les personnalités politiques s'en mêlent. Pierre Dreyfus sort de sa retraite pour faire campagne pour Bidermann, à qui il a remis la Légion d'honneur. Pierre Mauroy, chûmi comme lui, plaide en faveur d'Arnault. Insensiblement, la cote du patron de Fériel progresse. Même les syndicats qui, au début, voyaient en lui un faux-nez des Willot, ont rangé leur préjugé défavorable. Il leur a fait un

numéro de charme, leur promettant de sauver plus d'emplois que ne le prévoit le plan de son rival¹.

Mais Arnault garde un talon d'Achille : il n'est pas un spécialiste du textile. Comment justifier, aux yeux de l'opinion, le choix d'un promoteur immobilier pour diriger un groupe de textile ? L'opposition va sauter là-dessus pour dénoncer l'incohérence de l'action gouvernementale. Maignon suggère donc à Arnault de s'assurer le concours d'un professionnel, susceptible de remettre de l'ordre dans la branche malade du groupe et de crédibiliser de la sorte sa solution. « Allez donc voir Charlier », lui conseille-t-on.

Le 14 décembre, avant-veille de la décision gouvernementale, Julien Charlier reçoit Bernard Arnault chez lui, rue de la Faisanderie. Le jeune homme est fatigué mais toujours aussi déterminé. Il met les cartes sur la table : « Si vous n'acceptez pas de devenir mon conseiller, je risque de perdre la partie. » Charlier n'est pas long à saisir la perche qui lui est tendue. En devenant le consultant de Boussac, il pourra voir les cartes de son concurrent avant d'abattre les siennes et il barrera la route à son ennemi Bidermann. Il pose ses conditions : commission de 0,75 % sur le chiffre d'affaires de Boussac (soit près de 10 millions de francs) et possibilité d'acheter Boussac (si Arnault est vendeur) 20 % au-dessous du prix des autres offres. Le patron de Fériel accepte ces conditions hors norme, dont il se souviendra plus tard lorsqu'il imposera à son futur associé, Guinness, une clause identique. Il tient désormais le dernier atout qui lui manquait.

Le lendemain, Bidermann et Arnault planchent devant les syndicats de la Compagnie Boussac Saint-Frères (CBSF). Selon un délégué, « le seul qui apparaissait vraiment passionné par son sujet et désireux de reprendre Boussac, c'était Arnault ». C'est le sprint final. Le dimanche 16 décembre, Bernard Arnault adresse à Laurent Fabius

1. Les plans d'Arnault et de Bidermann ne diffèrent pourtant qu'à la marge : tous deux ont été rédigés par les mêmes cadres dirigeants de Boussac !

une dernière lettre dans laquelle il exprime ses engagements¹. Il promet notamment de « maintenir la survie du groupe en évitant son démantèlement » à condition que l'État apporte 750 millions de francs afin de reconstituer ses fonds propres.

Un comité interministériel se réunit à l'Hôtel Matignon. Le Premier ministre et les ministres concernés ont délégué des membres de leur cabinet. Il y a là notamment Hélène Ploix, Robert Léon pour les Finances, Patrice Léopold pour l'Industrie et Alain Boublil pour l'Élysée. La discussion ne sera pas longue. La consigne a été donnée de choisir la solution qui écarte toute nouvelle contestation juridique. Dès lors, le plan Arnault l'emporte facilement parce qu'il permet d'en finir immédiatement avec une affaire qui traîne depuis trois ans et demi alors que la désignation de Bidermann équivaldrait à repartir pour un tour : il faudrait annuler les accords passés entre les Willot et le patron de Fériel. À 22 heures, Hélène Ploix appelle les intéressés et leur promet une réponse pour 10 heures le lendemain.

Mais à l'heure dite, rien. Matignon attend le feu vert de l'Élysée, qui ne vient pas. Car les choses ne vont pas de soi. Lorsque Laurent Fabius annonce au Président son choix en faveur de la solution Arnault, François Mitterrand fronçe les sourcils, en pensant, sans doute, à ce que lui a dit son frère Robert :

1. Bernard Arnault écrit : « J'assurerai personnellement la direction de CBSF et je procéderai à la mise en œuvre du plan industriel et social tel qu'il a été communiqué aux administrations compétentes. Je bénéficierai du concours de M. Julien Charlier qui sera à la fois mon conseiller et membre du conseil d'administration de la CBSF. M. Charlier ne pourrait le cas échéant devenir mandataire social de la CBSF que s'il cessait d'être mandataire social de DMC. Un contrat de coopération technique sera conclu entre DMC et CBSF. Enfin, MM. Willot ne prendront, bien entendu, aucune part à la gestion de CBSF et n'y exerceront plus aucune fonction de direction à l'intérieur de la société, ni d'ailleurs dans le groupe. »

— Mais pourquoi n'avez-vous pas choisi la meilleure solution industrielle ?

— Parce que la solution Bidermann était trop fragile sur le plan financier. C'était reculer pour mieux sauter. Le projet le plus crédible est celui de Bernard Arnault.

— Mais il nous est hostile, rétorque le Président qui a toujours tout regardé à travers le prisme politique.

— Oui, il est parti aux États-Unis en 1982. Mais justement, le retour des émigrés, c'est un peu une victoire pour les socialistes. Un signe fort de crédibilité et d'apaisement.

— Bon, si c'est le choix du gouvernement...

Le Président ne fera pas d'autres commentaires.

En attendant le feu vert élyséen, Bernard Arnault et Pierre Godé tournent en rond dans l'appartement parisien de Jean Arnault, rue de la Chaise. À 12 h 30, enfin, Hélène Ploix appelle. Le Président a entériné la décision de Laurent Fabius. Édith Cresson, ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur, et Pierre Bérégovoy, ministre de l'Économie et des Finances, confirment aussitôt la décision par une lettre dans laquelle ils indiquent à Bernard Arnault que son plan « reçoit, dans ses grandes lignes, l'accord des pouvoirs publics ».

Bernard Arnault a gagné. Avec une mise de 40 millions de francs, il devient le patron de Boussac, revenu dans le privé, qui vaudra 8 milliards trois ans plus tard. Le soir même, il invite ses collaborateurs à dîner chez Laurent, un des plus grands restaurants de Paris. Il est ravi mais ne le montre guère. La retenue est dans son caractère. Surtout, l'agonie de sa grand-mère Savinel chérie, qui s'éteint à Lille, gâche son plaisir.

À l'annonce de la décision, le microcosme parisien se déchaîne. Obnubilés par les Willot, peu portés à croire à la prise de risque d'un jeune capitaliste, les journaux de gauche affirment qu'Arnault est un faux-nez. « La reprise par Bernard Arnault a un peu trop le profil d'un retour des Willot », écrit stupidement *Libération*. Chacun fantasme. D'au-

tres parlent de connexions secrètes entre le jeune Lillois et Pierre Mauroy. Certains vont même jusqu'à suggérer que la décision a été prise à l'instigation de Serge Weinberg, ancien du cabinet de Fabius au Budget et neveu de Sammy Weinberg, concurrent de Bidermann¹. Plus sérieusement, les journaux économiques font observer que la cession d'un groupe de 10 milliards de francs de chiffre d'affaires à une société, Fériel, pesant à peine un milliard constitue un pari très risqué. Ils reconnaissent toutefois à Arnault une bonne dose de courage et une belle inconscience. Avec son air juvénile, le voilà aussitôt affublé du sympathique sobriquet de Tintin. Il ne le gardera pas longtemps.

Dans sa lettre à Fabius, Bernard Arnault s'engage en effet à respecter le plan qu'il a présenté au gouvernement, qui promet en particulier la « pérennité » du groupe Boussac et prend des engagements fermes en matière d'emploi. En contrepartie, il présente la facture à l'État : 940 millions, en partie (380 millions) sous forme d'abandons de créances, le reste (560 millions) sous forme d'aides nouvelles². L'argent sera versé mais

1. Serge Weinberg, qui était alors chez Havas, n'a été mêlé ni de près ni de loin à l'affaire Boussac. Il deviendra le patron de Pinault Printemps Redoute, le concurrent direct de LVMH, contrôlé par François Pinault.

2. Bernard Arnault a écrit au Premier ministre : « Les concours financiers sollicités de la puissance publique se limiteront à : l'incorporation au capital de la CBSF des avances de la Sopari, à concurrence de 380 millions de subventions ou équivalents ; l'octroi à la CBSF d'un prêt du FDES de 100 millions aux meilleures conditions. Par ailleurs, je compte sur l'appui des pouvoirs publics pour obtenir le prêt participatif de 160 millions prévu par le protocole financier de juin 1982 dont le versement devrait intervenir par anticipation. » En contrepartie, Bernard Arnault promet à l'État de le faire participer aux bénéfices qu'il pourrait retirer de l'affaire : « Les concours financiers consentis par l'État bénéficieraient à hauteur de 300 millions d'une clause de retour à meilleure fortune : ils seraient remboursés à concurrence de 25 % des dividendes distribués annuellement par la SFFAW, ou une personne morale qui lui succéderait, de l'année 1991 incluse à l'année 2005 incluse. »

les promesses ne seront pas tenues : Bernard Arnault peut se féliciter d'être rentré en France six mois plus tôt. Les socialistes, ces épouvantails, viennent de lui offrir le plus beau Noël de sa vie.

CHAPITRE 5

Redresser à tout prix

Le jeudi 20 décembre 1984, Bernard Arnault est nommé administrateur directeur général de la Compagnie Boussac Saint-Frères. À trente-six ans, l'inconnu de la dernière heure prend les commandes d'une myriade d'entreprises, parmi lesquelles la perle qui fait vibrer tout Paris : Dior, « un mot magique », dont il écrira avec emphase en 2000, dans *La Passion créative*, qu'il « évoque à la fois "Dieu" et "Or" ». Mais, début 1985, on n'en est pas là. D'emblée, il y a même comme un malaise. Le 20 janvier, un dîner de prestige est organisé chez Maxim's pour fêter la sortie de la collection d'été, dessinée par le styliste Marc Bohan. Dior est alors la maison de couture emblématique de la famille Grimaldi. Le nouveau propriétaire s'est accordé la place de choix. Il a placé Caroline de Monaco¹ à sa droite tandis que Stéphanie est à la droite de Paul Audrain, le président de Dior. Mais Stéphanie, qui s'est mise à la chanson, vient de sortir son tube : *Comme un ouragan*. Elle est la vedette du moment. Tous les photographes vont se concentrer sur elle et donc sur son voisin Paul Audrain. Il n'y en a que pour eux. Récemment découvert par la presse économique, Bernard Arnault rate ainsi lamentablement

1. Plus tard, la princesse se fâchera avec Bernard Arnault lorsque celui-ci écartera Marc Bohan.

Redresser à tout prix

son entrée dans le monde très particulier de la presse people. Il est furieux.

Arnault réagit d'autant plus mal qu'il est alors dans un état second. Il vient de perdre sa grand-mère, celle qui l'a élevé et chéri à la place de sa propre mère, une période dont il dira plus tard que ce fut « le pire moment de sa vie¹ ». Seul réconfort : avant de mourir, sa grand-mère a eu connaissance de sa victoire. « Je la revois sur son lit d'hôpital, lisant les articles parlant de moi, notamment ceux de *Nord Éclair* », écrira-t-il plus tard dans *La Passion créative*. Elle était à la fois assez fière de voir son petit-fils dans les journaux [...] et curieuse de connaître mes motivations [...]. Mon grand regret est de n'avoir pas pu lui raconter la suite. C'est une vraie frustration. » Bernard Arnault vit un drame. Quelque chose s'est brisé en lui. Blessé, meurtri, son caractère va soudain s'endurcir. Paul Audrain va le comprendre très vite, après la soirée ratée chez Maxim's. Bernard Arnault entre dans son bureau. Mi-figue, mi-raisin, Audrain lui dit :

— Peut-être souhaitez-vous que je vous laisse ma place ?

— Je pense en effet que c'est une bonne idée.

Et voilà Arnault qui s'installe aussitôt dans le fauteuil du président. Dior, c'est lui et il va falloir que ça se sache.

Le jeune patron a pris les leviers de commande, mais on peut encore les lui retirer : tant que le concordat n'a pas été voté, son pouvoir peut être remis en question. La réussite de sa démarche dépend en effet, en ultime ressort, du quitus des créanciers du groupe Boussac. Car le choix du gouvernement a simplement fait d'Arnault le PDG de la Compagnie Boussac Saint-Frères (CBSF), c'est-à-dire d'une entreprise toujours en dépôt de bilan. Pour devenir définitivement le patron de la Société foncière et financière Agache-Willot (SFFAW) qui contrôle les pépites du groupe, Arnault doit obtenir un concordat en remboursant les créanciers.

1. *Paris Match*, 14 octobre 1999.

Or c'est une montagne de dettes qu'ont laissée les gestions successives de Marcel Boussac, des Willot et de René Mayer. Pas moins de 3,6 milliards de francs. Avant de savoir comment il les remboursera (c'est-à-dire quels actifs il devra vendre), le premier souci d'Arnault est de dégonfler cette masse en obtenant des abandons de créances et un différé de paiement. Il va donc demander aux créanciers de faire des sacrifices. Avec un argument massue : je ne mettrai effectivement 400 millions dans l'affaire, dit-il en substance, que si mes propositions concordataires sont votées ; en cas de rejet, il n'y aura plus d'autre issue que la liquidation judiciaire. Sous-entendu : dans ce cas, les créanciers n'auront plus que leurs yeux pour pleurer.

Soucieux de ne pas affaiblir d'emblée celui qu'ils ont choisi, les pouvoirs publics acceptent d'étaler leurs recouvrements (554 millions d'impôts à récupérer) sur trois ans. Quant aux créanciers privilégiés (la sécurité sociale et les banques disposant de garanties) à qui le groupe Boussac-Willot doit 955 millions, ils autorisent Arnault à échelonner les remboursements sur treize ans. Restent les autres créanciers, dit chirographaires, à qui Boussac doit 2,1 milliards de francs. Avec eux, la tâche d'Arnault est à la fois plus simple et plus compliquée. Plus simple parce que, privés de garanties, ces créanciers ne sont pas en position de force pour discuter. Le nouveau patron leur propose de récupérer 60 % de leurs créances sur huit ans ou 15 % immédiatement, ce qui revient à peu près au même, compte tenu de la forte inflation que connaît la France à cette époque.

La difficulté est ailleurs, dans les règles de majorité requises. Pour qu'un concordat soit adopté, il faut qu'il soit voté par la moitié des chirographaires détenant, en valeur, les deux tiers des créances. Avec l'aide de Lazard, Arnault les a contactés, les uns après les autres, pour leur proposer de leur racheter leurs créances. Le travail est énorme : on n'en compte pas moins de 7 000. Il se complique lorsque Arnault s'aperçoit que quelqu'un d'autre s'est mis en chasse des précieuses créances : Maurice Bider-

mann. Battu en 1984 comme en 1978, Bidermann ne veut pas abdiquer. Dans les premiers mois de 1985, il tente une dernière manœuvre. Sa tactique est la suivante : racheter suffisamment de créances pour être en mesure de s'opposer aux propositions d'Arnault en assemblée concordataire. Selon ses calculs, dès lors, il n'y aurait plus d'autre solution que la liquidation judiciaire. Et il pourrait alors se porter candidat au rachat à forfait des actifs du groupe qu'il convoite, c'est-à-dire essentiellement le textile de Boussac et Dior. Dans sa nouvelle offensive, Bidermann a entraîné ses partenaires de l'année précédente, Bouygues et la banque Worms.

Il cherche l'appui d'autres banques nationalisées. Mais, très vite, il se rend compte qu'elles préfèrent s'entendre avec Arnault plutôt qu'avec lui. Consigne gouvernementale ? Maurice Bidermann doit se résigner à abandonner son projet de torpiller le concordat. Il est vaincu une troisième fois et ne réapparaîtra plus que fortuitement dans cette affaire.

Bidermann écarté définitivement, Arnault croit pouvoir préparer tranquillement la tenue, pour le 24 mai 1985, de l'assemblée générale des actionnaires de la SFFAW, la holding qui contrôle le groupe, au cours de laquelle il doit faire adopter l'augmentation de capital de 400 millions de francs qui lui assurera le contrôle du groupe. Il ne sait pas que Bernard Tapie va tenter, une dernière fois, de prendre sa revanche.

Une voix discordante s'élève subitement, dont on commence à trouver l'écho dans la presse. Se présentant comme un petit actionnaire de la SFFAW, Claude Colombani, soixante-deux ans, le mentor de Tapie, affirme que tout cela n'est pas très légal. Il conteste en particulier la validité de l'accord conclu entre Arnault et les Willot et émet des doutes sur les garanties réelles apportées à la masse des créanciers. Volontiers gouaillieur derrière ses petites lunettes ovales, Claude Colombani se croit autorisé à parler haut et fort à deux titres. D'une part, il est socialiste et ses amis sont au pouvoir. Venu du PSU, il a rejoint

le PS en 1981 dans les rangs des rocardiens. D'autre part, c'est un homme de l'art puisqu'il est conseiller juridique depuis quarante ans. Avec l'aval de Tapie, par l'intermédiaire de Jean-Pierre Willot, Claude Colombani entre en contact, en janvier, avec l'équipe Arnault. Il rencontre Pierre Godé à qui il propose de jouer le rôle de consultant auprès du groupe afin d'aider à résoudre les multiples difficultés juridiques qu'il a décelées. Celui-ci l'écoute poliment mais l'éconduit.

Le vendredi 17 mai, une semaine avant l'assemblée générale du 24, Claude Colombani, qui a acheté 30 actions de la SFFAW, appelle Hughes de Lasteyrie, directeur général de la Compagnie Boussac Saint-Frères et parent, par alliance, de Valéry Giscard d'Estaing :

— Je vous appelle pour vous mettre en garde. Vous allez commettre une illégalité.

— Laquelle ?

— L'augmentation de capital que vous allez faire voter est assortie d'une condition : que les petits porteurs de la SFFAW renoncent à leur droit d'y souscrire et donc d'en profiter puisque la situation financière de la société va s'en trouver améliorée.

— Et alors ?

— Je vous rappelle que la loi de 1966 sur les sociétés stipule que toute personne qui bénéficie d'un avantage particulier – en l'occurrence Bernard Arnault qui verra sa participation croître considérablement au détriment des autres actionnaires – ne peut pas prendre part au vote sur une telle augmentation de capital.

— Que proposez-vous ?

— De faire mon métier. Je me tiens à votre disposition pour faire en sorte que cette augmentation de capital soit réalisée dans le respect de la loi.

Claude Colombani fixe alors le prix de son intervention : ses honoraires s'élèveront à 1,5 million de francs.

— C'est bien trop cher, lui répond aussitôt Lasteyrie. Nous n'avons pas besoin de vos services.

— Comme vous voulez, conclut Claude Colombani.

Mais sachez que je me réserve la possibilité de contre-attaquer en justice. En tout cas, je peux vous promettre que vous entendrez la voix des petits actionnaires et la mienne, lors de l'assemblée générale de la semaine prochaine à Lille. Je vous rappelle en outre que j'ai le soutien de la CGT.

La réponse de l'équipe de Bernard Arnault ne sera pas celle qu'espérait Claude Colombani. Celui-ci n'atteindra jamais Lille. Le 22 mai, à 17 h 30, il est arrêté par la police, à Orly, alors qu'il se rend à Marseille pour participer à un forum sur la création d'entreprises, en compagnie d'Édith Cresson, ministre de l'Industrie, et du délégué interministériel aux PMI¹. Cette interpellation fait suite au dépôt d'une plainte déposée contre lui par Hughes de Lasteyrie pour « tentative d'extorsion de fonds et de signatures ». Les dirigeants de Boussac avaient enregistré la conversation téléphonique du 17 mai. Déposée le jour même, la plainte a été enregistrée le lundi. La garde à vue a été demandée par Pierre Lyon-Caen, procureur à Nanterre, un ancien du cabinet de Robert Badinter. Elle a été confirmée et prolongée par le premier juge d'instruction Jean-Pierre Michaud. Colombani sera retenu en garde à vue pendant 48 heures à la Conciergerie. « Dans la même cellule que celle qu'avait occupée ma propre fille en Mai 68 », se souvient-il.

Le vendredi 24 mai, le juge Jean-Pierre Michaud lui rend sa liberté. À 18 heures, il quitte le Palais de justice de Paris sans être mis en examen. Au même moment s'achève, à Lille, l'assemblée générale de la SFFAW qui vient d'autoriser Bernard Arnault à prendre le contrôle de la société, grâce à l'augmentation de capital. Aussitôt, Claude Colombani va alerter la presse. Dans *Libération*, il déclare : « Si vraiment on craignait que je fasse pression sur d'éventuels témoins ou que je détruise on ne sait quelles preuves, ce

1. Voir, sur cet épisode, Jean-Michel Quatrepoint, *Histoire secrète des dossiers noirs de la gauche*, éd. Alain Moreau, 1986, et *Le Flambeur, la vraie vie de Bernard Tapie*, op. cit.

qui est la justification de ma garde à vue, on devait m'interpeller dès lundi, quand la plainte a été déposée. Mais le délai légal étant de 48 heures, on m'aurait relâché à temps pour que je puisse me rendre à Lille ! [...] La France est un État de droit. En principe. Or, on nage en pleine illégalité. En m'arrêtant, ils viennent de montrer à quel point ils avaient peur. » Et dans *Le Monde*, il menace : « Je souhaite que M. de Lasteyrie comprenne son erreur et m'adresse des excuses. Faute de quoi, j'en tirerai les conséquences judiciaires par une dénonciation calomnieuse. »

Ces cris d'orfraie n'effraient pas Hughes de Lasteyrie et encore moins Bernard Arnault. Claude Colombani disparaîtra très vite de la scène. Tapie était-il derrière lui ? Pour « le flambeur », le bilan est de toute façon cuisant. Parce qu'il n'a pas voulu entrer, comme il l'affirme, dans le jeu des subventions publiques dont on reverse en douce une partie à l'un de ceux qui vous les a accordées ? Rien ne permet de le dire et Tapie est mal placé comme professeur de morale. La haine qu'il porte à Arnault va devenir obsessionnelle. Sans doute parce qu'il a trouvé plus fort que lui. En beaucoup plus chic !

L'épisode Colombani éclaire en tout cas d'un jour singulier les méthodes auxquelles les nouveaux maîtres de Boussac n'hésitent pas à recourir pour écarter ceux qui, quelles que soient leurs motivations, veulent se mettre en travers de leur chemin. Il montre aussi jusqu'où peut aller le soutien dont Bernard Arnault bénéficie déjà dans l'appareil d'État et jusqu'au sein même de l'institution judiciaire.

Peu à peu, d'autres comportements vont apparaître. Bernard Arnault n'a pas attendu d'être le propriétaire définitif de la SFFAW pour entamer le grand ménage chez Boussac. Le jour même de son installation dans le fauteuil de PDG de la Compagnie Boussac Saint-Frères, le 2 janvier, il va signer la vente de deux usines, à Beauvais et Saint-Quentin. Deux petites unités employant 134 personnes et produisant des couvertures et couvre-lits. L'acheteur est une société

créée pour la circonstance, l'Internationale lainière, dirigée par Gilbert Benattar, Alexandre Saban et Jean-Yves Delanoë. Ceux-ci paient à crédit et bénéficient de subventions de Boussac équivalant à 45 000 francs par personne employée, soit 6 millions au total. À quoi s'ajoute une subvention de 2,5 millions de la Région Picardie. Benattar, Saban et Delanoë sont si liés à Boussac qu'ils ont installé leur quartier général au 2, rue du Pont-Neuf, dans l'une des filiales du groupe, La Belle Jardinière.

Ce sont là les premières cessions d'une longue série qui conduira Bernard Arnault à vendre toutes les activités de Boussac, à l'exception de Dior, Conforama et Le Bon Marché, loin des engagements pris auprès des pouvoirs publics. Dans le document qu'il leur a soumis, page 26, il a écrit, en effet, que « le souci du plan Férinel est de maintenir l'emploi », même s'il prévoit l'arrêt ou la cession de plusieurs activités très déficitaires, notamment la confection, les articles de sport et de détente ainsi que les produits de décoration de la maison. Le nouveau patron situait alors sa stratégie dans le prolongement de celle de son prédécesseur : « Le plan proposé ne prévoit pas de réductions d'effectifs autres que celles correspondant aux mesures déjà décidées par la Compagnie. » Selon son programme, les effectifs du groupe Boussac, qui étaient de 14 933 personnes au 1^{er} janvier 1985, devaient descendre à 12 182 en 1986 pour remonter à 12 252 l'année suivante.

Pour réduire le personnel, Arnault va recourir à la méthode qu'avait utilisée son prédécesseur : céder les activités déficitaires à de prétendus industriels aux airs de chasseurs de primes, qui s'en débrouilleront comme ils voudront. Cette méthode est vieille comme la grande industrie. C'est elle qui sera suivie par un groupe comme Alcatel qui, en juillet 2001, a annoncé son intention de vendre la plupart de ses usines à des sous-traitants. Son nom : externalisation. Une façon de se libérer des usines, des salariés, des licenciements et, plus généralement, de tous les problèmes. Dans le cas de Boussac, à la différence d'Alcatel, il ne s'agit pas seulement de confier à d'autres

des activités déficitaires en interne et de gérer la diminution nécessaire des effectifs. Il s'agit alors de se débarrasser d'activités et d'usines dans un plan prévu à l'avance dont l'objectif final est, tout simplement, de sortir du secteur textile.

Tout cela coûte cher car les pseudo-industriels à qui on cède des usines non rentables ne sont pas des philanthropes. Les fossoyeurs veulent être payés. Subventions, livraison des stocks à moindre prix, étalement des créances remboursables, etc. : la panoplie des aides est large. Dès le départ, Arnault évalue à quelque 250 millions de francs le coût des cessions. Heureusement pour lui, malheureusement pour les salariés et les contribuables, l'argent qu'il va employer pour se délester des usines déficitaires vient des aides accordées par le gouvernement Fabius. On ne peut faire à Arnault, sur ce point, un reproche d'hypocrisie. Dans son plan, il a été clair : « Les pertes à venir, nécessaires pour achever la restructuration, qui s'élèvent à environ 400 millions de francs, doivent être couvertes par un apport nouveau. Il permettra de financer les pertes sur cessions (250 millions), les coûts de restructuration complémentaire (50 millions), les pertes d'exploitation (100 millions) prévisibles. Ce financement doit prendre la forme d'aide des pouvoirs publics afin de maintenir la situation nette à zéro. »

Le problème est ailleurs : ces cessions d'actifs vont se faire dans un contexte bien particulier. Côté vendeur, c'est l'oubli des engagements pris en contrepartie des aides publiques reçues. Côté acheteurs, c'est un peu n'importe quoi. Fils d'un avocat de Tunis, Gilbert Benattar, le commerçant de l'équipe, a le bagout et l'entregent de celui qui connaît le Sentier comme sa poche. Alexandre Saban, le financier, impressionne par son train de vie et ses connaissances. Il roule en Porsche, flambe beaucoup, se rend fréquemment en Suisse et ne cesse de faire état de ses relations haut placées. Une affirmation que la présence à ses côtés de Jean-Yves Delanoë permet d'étayer. Ce conseiller municipal socialiste de Saint-Maur, député sup-

pléant de Créteil, est le frère de Bertrand Delanoë, élu maire de Paris en 2001, après avoir été l'un des hiérarques du PS. Il rassure tout le monde et facilite les contacts avec les élus locaux. Avec de pareilles références, pourquoi chercher à en savoir plus sur les dirigeants de l'Internationale cotonnière ?

Si Bernard Arnault se pose des questions, il ne le montre pas. En février 1985, il vend au trio Benattar-Saban-Delanoë une usine de 140 personnes à Fécamp qui produit sous licence le prêt-à-porter féminin du couturier Ted Lapidus. Les repreneurs créent, pour l'occasion, une nouvelle société, l'Union textile de Normandie (UTN). Ils paient toujours à crédit et reçoivent de Boussac une aide de 2,8 millions de francs ; soit 20 000 francs par personne employée.

Au printemps, cependant, la sécurité sociale s'inquiète de voir que la société Cyclone à Fougères, qui appartient à l'Internationale cotonnière, ne paie jamais ses cotisations. L'Urssaf assigne la société devant le tribunal de commerce de Rennes qui alerte à son tour le procureur de la République de Paris. Le 29 mai, celui-ci prescrit à la brigade financière d'effectuer une enquête.

Les investigations de l'inspecteur principal Pierre Maurin et de son adjoint Éric Pizana vont être longues et difficiles. Les deux policiers doivent plonger dans un écheveau de sociétés dont certaines ne sont même pas immatriculées au registre du commerce et dont d'autres ne servent que de prête-noms. Ils découvrent un certain nombre de pratiques illicites, établissent que l'Internationale cotonnière réalise des ventes sans factures. Aucune des sociétés de Saban et Benattar ne paie les impôts ni les cotisations sociales. Ce qui intrigue particulièrement les enquêteurs, c'est de voir que chez Boussac, qui héberge ces personnages, on ne semble s'être aperçu de rien pendant ces longs mois. Plus étrange : lorsque Saban, Benattar et Delanoë ne peuvent rembourser leurs crédits, Boussac leur consent de nouvelles facilités.

Un homme est aux petits soins pour eux : il est chargé

chez Boussac de trouver des industriels voulant reprendre les usines condamnées. Entré dans le groupe du temps de Marcel Boussac, il a servi avec zèle les frères Willot comme directeur de Boussac Formation, une association loi de 1901 qui gère la politique de formation permanente du groupe financée par la taxe de 1 % sur les salaires. Cet argent, auquel s'ajoute le produit de la taxe d'apprentissage, sert pour partie à aider, avec les subventions publiques, les industriels qui rachètent à crédit les usines. L'homme a sa propre société qui intervient comme prestataire de services pour le compte de Boussac Formation. Grâce à un jeu subtil de vases communicants, cette société se constitue une tirelire qui, non seulement rémunère son patron, mais rend aussi service au groupe, tantôt en se portant caution des repreneurs, tantôt en leur accordant des crédits. En juin 1985, elle accorde ainsi des prêts à l'Internationale cotonnière pour lui permettre d'assurer ses échéances.

Escroquerie, infractions à la loi sur les sociétés, ventes sans factures, détournements de biens sociaux ? Le rapport que remettent, le 23 septembre 1985, les inspecteurs Maurin et Pizana est à charge pour Saban, Benattar et Delanoë. Quatre jours auparavant, le trio a encore acheté à crédit de nouveaux actifs de Boussac. Il s'agit de quatre magasins d'usine situés à Paris, Lunéville, Roubaix et Blainville, dans les Vosges. Le protocole a été signé par Hughes de Lasteyrie et Jean-Yves Delanoë.

Ce sera la dernière reprise opérée par les dirigeants de l'Internationale cotonnière. Le 5 novembre, le juge Jean-Pierre Michaud délivre quatre mandats d'amener à l'encontre de Gilbert Benattar, Alexandre Saban et deux de leurs complices, qui sont écroués. Jean-Yves Delanoë ne sera pas mis en cause. La presse s'empare de l'affaire. « Des chasseurs de primes inculpés¹ », titrent *Les Échos*. Pendant que les 1 500 salariés des différentes sociétés de Saban et

Benattar découvrent du jour au lendemain qu'ils n'ont plus d'employeurs, une violente polémique s'engage entre Bernard Arnault et ses prédécesseurs. Mis en cause par *Les Échos*, Gérard Bélorgey, ancien préfet, ex-directeur général de la CBSF, contre-attaque : « M. Arnault est bien concerné, alors qu'il avait été mis en garde par la précédente direction générale contre le risque de transférer à un même repreneur de faible surface financière et n'ayant pas fait ses preuves, un ensemble excessif d'activités », écrit-il dans une lettre ouverte publiée par *La Tribune*¹. Il poursuit : « La légèreté est bien le seul fait manifeste de la nouvelle direction. L'ancienne a découvert peu à peu un dossier dont la nouvelle n'a pas tenu compte [...]. La nouvelle direction générale aurait, elle, pu faire machine arrière. Bien que mise en garde, elle fit au contraire largement machine avant. C'est non seulement légèreté mais diabolisme [...]. La cabale continue contre les anciens mandataires sociaux. Les passions ne peuvent-elles pas cesser et faut-il ajouter, dans les affaires comme celle des reprises par l'Internationale cotonnière, le mensonge à l'injustice ? On en voit l'intérêt : exonérer M. Arnault pour qu'il puisse réussir, voire – pourquoi pas – devenir manager de l'année prochaine et, pour ce faire, garder les mêmes bons boucs émissaires. »

Bernard Arnault riposte : « À aucun moment, l'ancienne direction générale ne nous a avertis, écrit-il dans *Le Monde*². Oui, nous avons signé le 2 janvier, à notre arrivée, la cession à ce groupe (l'Internationale cotonnière) des usines de Beauvais et Saint-Quentin. Mais tout était prêt. Nous nous sommes contentés d'entériner [...]. Nous n'avions pas de raisons de nous méfier. Les créances que nous avions sur l'Internationale cotonnière étaient honorées [...]. 80 % du travail a été fait par M. Bélorgey. »

Faut-il croire Arnault lorsqu'il dit ignorer à qui il avait affaire ? Selon les journaux de l'époque, il avait été mis en

1. *Les Échos*, 8 novembre 1985.

1. *La Tribune*, 10 novembre 1985.

2. *Le Monde*, 14 novembre 1985.

garde par le cabinet du garde des Sceaux. S'abstenant de rompre avec ces étranges repreneurs qui le débarrassent d'actifs, il s'est contenté de durcir les conditions qui leur étaient faites.

Les dépositions de plusieurs membres de la direction de la CBSF, y compris Hughes de Lasteyrie, montreront que le programme de cession a été accéléré à partir de l'arrivée de la nouvelle direction. Ainsi, les tentes Raclet, qui devaient être initialement vendues en 1987, le seront dès 1985.

Ces opérations douteuses réveillent les syndicats. La CGT affirme qu'« il est urgent de stopper toute cession, tout licenciement, tout arrêt de production, comme il est urgent de mettre un coup d'arrêt définitif aux cadeaux financiers du gouvernement à la direction du groupe ». Pour sa part, la CFDT « dénonce violemment l'attitude irresponsable et scandaleuse » de la direction de CBSF qui « considère n'avoir aucune responsabilité dans cette affaire [...] ». À côté de ce scandale, d'énormes inquiétudes planent sur d'autres activités récemment cédées [...]. La direction actuelle de la CBSF ne peut en aucun cas prétendre récupérer ce qui est juteux et se désintéresser du sort de milliers de travailleurs ».

Ces protestations syndicales n'émeuvent guère les pouvoirs publics. Les élections législatives sont pour le mois de mars suivant. Le gouvernement veut, à tout prix, éviter un grand déballage susceptible de démontrer une part de responsabilité d'Arnault dans le recours à des tiers contestables pour nettoyer son groupe, mais aussi sa propre impéritie dans la restructuration d'une grande affaire industrielle : c'est Fabius qui a lui-même choisi Arnault. Politiquement, à ce moment, leurs sorts sont liés.

Bernard Arnault doit-il craindre la nouvelle alternance ? Le 16 mars 1986, en effet, la droite revient au pouvoir, même si le raz-de-marée a été évité par le recours à la proportionnelle qui a permis l'émergence parlementaire du

Front national. Toutes les cartes sont redistribuées. En apparence, le nouveau patron de Boussac va avoir la partie moins facile qu'avec les socialistes. Le 4 juin, Alain Madelin, nouveau ministre de l'Industrie, tient des propos inquiétants pour lui, à la tribune de l'Assemblée nationale : « L'affaire Boussac illustre au même titre que la sidérurgie, La Chapelle Darblay, Renault, les erreurs, les illusions, les mensonges et les trous financiers laissés par la politique précédente. » Madelin poursuit en affirmant qu'il va « faire toute la lumière pour mesurer les effets bénéfiques des interventions de l'État et leurs effets inutiles et pervers ». Et d'annoncer qu'il a demandé à ses services de « préparer rapidement le chiffrage des erreurs majeures de politique industrielle ». Pour ce pourfendeur de l'État envahissant, Boussac est pain béni. Ce libéral militant ne sera pas pour Bernard Arnault un interlocuteur facile.

Philippe Séguin non plus. Nouveau ministre des Affaires sociales, maire d'Épinal et député des Vosges, où est concentrée une bonne partie des usines Boussac, il ordonne à l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) une « mission d'enquête sur l'utilisation de l'ensemble des aides du Fonds national pour l'emploi et des crédits de la formation professionnelle allouée à l'ex-groupe Boussac ». Mais, heureusement pour la nouvelle direction, les deux spadassins bouche d'or n'ont que les apparences du pouvoir. Celui-ci se situe à Matignon et rue de Rivoli, où officie le nouveau ministre des Finances et de la Privatisation, Edouard Balladur. Auprès de lui, Jean-Marie Messier conduit les privatisations et prend en charge le secteur des entreprises. Avant d'être sacré président de la Générale des eaux, qu'il rebaptisera Vivendi puis Vivendi Universal, avant d'être affublé du surnom de J6M, Messier passera par la case Lazard, qui ne cessera de couvrir Bernard Arnault de sa sollicitude.

Face à Madelin et à Séguin, Edouard Balladur tranche en faveur de Bernard Arnault qui associe, selon lui, jeunesse et efficacité économique. C'est, à ses yeux, un chef d'entreprise emblématique. Politiquement correct, qui fait

la démonstration, comme l'avait bien senti Michel David-Weill, des capacités d'un entrepreneur privé à régler un dossier que la gestion étatique avait totalement pollué. Madelin sera vite condamné au silence. Quant à l'enquête commandée par Philippe Séguin, elle finira au fond d'un tiroir. Dès lors, Bernard Arnault aura les mains libres pour nettoyer son groupe. Il continuera de céder des usines et de faire fondre les effectifs comme neige au soleil. Alors que le plan de décembre 1984 prévoyait 12 182 salariés en 1986, ils seront moins de 10 000, au 31 décembre de cette même année.

Quant aux affaires judiciaires, elles n'iront pas loin. La Compagnie Boussac Saint-Frères publiera un communiqué affirmant que Boussac Formation se déclare victime d'un important détournement de fonds et a décidé de se constituer partie civile contre l'homme qui assurait la liaison avec Benattar et Saban. Mais lorsque celui-ci avait proposé sa démission, en novembre 1985, la direction de CBSF l'avait refusée. Plus aucune inculpation ne sera prononcée dans cette affaire. L'homme de Boussac comparaitra en correctionnelle au mois de novembre 1986 dans le même box que Saban, Benattar et leurs complices. Le 5 mai, Bernard Arnault a, lui-même, dû répondre aux questions des policiers de la brigade financière. Bien sûr, il n'y aura ni garde à vue ni passage dans les locaux décrépits de la brigade financière, rue du Château-des-Rentiers, ni nuit passée au dépôt, au milieu des drogués et des prostituées, ni menottes, comme le subiront, coupables ou innocents, tant de patrons après lui. Ce n'étaient pas les mœurs de l'époque. L'interrogatoire policier – une simple déposition en qualité de témoin – a lieu en fin d'après-midi chez Dior. Il n'aura jamais de suite. Bernard Arnault en conserve néanmoins un très mauvais souvenir.

CHAPITRE 6

Une affaire en or

Il n'y a pas eu tromperie sur la marchandise. L'aveuglement a été collectif. Chacun connaissait l'existence des bijoux, mais aux yeux de tous, le boulet du textile, le poids des salariés en surnombre constituaient des obstacles à peu près insurmontables. Seul Bernard Arnault, cavalier émérite, lucide et volontaire, a sauté toutes les barrières sans trébucher. Dès qu'il a eu course gagnée, dès qu'il s'est définitivement installé aux commandes, le groupe Boussac pouvait enfin apparaître tel qu'il était : un trésor. Dès le départ, rien que sur la bonne mine du nouveau patron, l'horizon se dégage. Les fournisseurs exigeaient de René Mayer d'être payés comptant ? Ils acceptent désormais un règlement à cinquante jours. De leur côté, les banquiers lui ouvrent une ligne de crédit de 340 millions de francs. Les chefs de file de ce prêt sont la Société générale et le Crédit commercial de France, la banque qui avait délibérément assassiné les Willot, en 1981. Toutes deux sont nationalisées.

Les créanciers, de leur côté, ont avalé leur chapeau. C'est à l'écrasante majorité de 99,35 % que les 3 370 créanciers présents ou représentés votent, le 30 septembre 1985, les propositions de Bernard Arnault qui entraînent une remise de dettes de près de 1 milliard de francs. Le montant à rembourser ne s'élève plus qu'à 2,7 milliards sur les 3,6 exigibles au départ. Mais comme le remboursement est

étalé sur plusieurs années, la valeur actualisée de cette somme tombe à 1,7 milliard.

En regard, les actifs du groupe apparaissent considérables. À lui seul, selon une évaluation alors fondée sur les indications de la société et qui se révélera largement sous-estimée, Dior vaudrait en iron 1 milliard de francs. Suivent Conforama (entre 600 et 800 millions), l'ensemble Bon Marché-Belle Jardinière (600 à 700 millions), les immeubles (600 millions) et Peaudouce (300 millions). Sans compter les stocks évalués à 1 milliard. Au total, pas loin de 5 milliards de francs, soit près de trois fois le montant du passif et deux fois plus que ce qu'Arnault avait chiffré dans son plan de 1984 !

La bonne affaire commence à prendre forme. Les boursiers avertis la flairent : dès la reprise, le 4 décembre 1985, de la cotation des différentes sociétés du groupe, ils se ruent littéralement sur les titres. Sur le marché au comptant de Paris, 400 000 actions SFFAW sont demandées à 400 francs pour un dernier cours coté à 271 francs, avant la suspension, le 14 décembre 1984. Sur le hors-cote, La Belle Jardinière est vainement recherchée à 900 contre 732 et, à Lille, Boussac Saint-Frères est incotable à 50 francs contre 16 francs.

Les boursiers votent Arnault. Ils se contrefichent des 90 millions de francs de pertes d'exploitation de Boussac, préférant prendre en compte les plus-values potentielles que renferme la SFFAW qui, dès l'exercice 1985, affiche un bénéfice de 635 millions de francs atteint essentiellement grâce aux économies réalisées sur les dettes. Le cours de l'action ne cesse de s'apprécier. En quelques semaines, il grimpe à 650 francs. Et en mai 1986, il dépasse allégrement les 800 francs. C'est alors que les frères Willot se rappellent au bon souvenir de Bernard Arnault : le prêt de consommation est terminé. Ils viennent réclamer leur dû, eux qui détiennent encore 16 % du capital de la société, après l'augmentation de capital qu'ils n'ont pas suivie.

Le 14 juin 1986, à 8 h 30, au siège lillois de la SFFAW, Bernard Arnault rencontre les frères Willot. Leur nom figure encore au frontispice de l'immeuble, rue Faidherbe. Leurs 520 000 actions représentent désormais beaucoup d'argent : 400 millions de francs, sur la base du cours de Bourse. Celui qui n'a pas voulu être leur cinquième frère les a dépouillés de leur pouvoir mais il a bien, comme promis, fait fructifier leur patrimoine. Pourtant, les Willot sont préoccupés. Surtout Antoine, l'industriel à qui, un jour, Valéry Giscard d'Estaing avait proposé, on ne sait trop pourquoi, l'ambassade de France au Centrafrique. Il est le plus solide du quatuor : sérieux, compétent, travailleur. Entre 1981 et 1984, c'est grâce à lui que la Compagnie Boussac Saint-Frères n'a pas sombré totalement. En ce printemps 1986, Antoine s'inquiète : le nouveau gouvernement dirigé par Jacques Chirac ne va-t-il pas de nouveau mettre feu au dossier ? Beaucoup d'argent public a été englouti. Et une odeur de scandale flotte après l'arrestation des dirigeants de l'Internationale cotonnière. N'est-ce pas le moment pour lui et ses frères de prendre leur bénéfice ? Sur un plan personnel, il y est d'autant plus incité qu'il vient de se relancer dans l'industrie en créant, avec l'un de ses fils, une petite entreprise de textiles non-tissés destinés aux produits d'hygiène. Il l'a installée à deux pas de la société de couches pour bébés Peaudouce, filiale de Boussac, qu'il avait lui-même développée avec succès.

Pour se dégager de l'emprise d'Arnault, Antoine Willot a contacté d'autres acheteurs potentiels. Il a pris langue avec Maurice Bidermann, l'ennemi juré avec lequel il était hors de question de signer quoique ce soit en 1984. « Nous sommes prêts à vous céder notre paquet d'actions pour 600 millions », a-t-il proposé au roi du Sentier ébahi. Était-il sincère ? Il a aussi approché David de Rothschild ; celui-ci rêve d'un grand coup qui donnerait un peu plus de lustre à sa modeste banque Paris-Orléans. Les Willot ont également pris langue avec Nicholas Clive Worms, le propre associé d'Arnault. Le PDG de Worms & Cie est intéressé. Il a

investi jusqu'à présent 80 millions dans l'affaire, ce qui ne lui confère que 10 % environ de la SFFAW. Vu les perspectives de valorisation de la société en Bourse, il aimerait bien accroître sa participation. À ses yeux, dans la durée, Arnault ne fera pas le poids. Il veut donc se mettre en position d'actionnaire incontournable pour, le moment venu, récupérer le tout. Un émissaire de la banque rencontre les deux frères à deux reprises : la négociation est engagée.

Le hasard va alors servir Bernard Arnault. C'est du moins ce qu'il affirmera plus tard. Selon la version officielle, c'est l'un de ses amis qui a surpris dans un train une conversation où un représentant de Worms & Cie dévoile à son interlocuteur l'opération projetée dans le dos d'Arnault. En l'occurrence, le hasard a bon dos : il pourrait habiller une politique de renseignement très organisée que le groupe Arnault, comme bien d'autres, va affiner au fil des ans, jusqu'à en faire une véritable arme de guerre dans le conflit qui l'opposera, plus tard, à François Pinault. Anticipant des pratiques qui se généraliseront au cours de la décennie suivante dans de nombreuses grandes entreprises, Bernard Arnault, dès cette époque, fait appel à des cabinets spécialisés dans ce qu'on appelle aujourd'hui l'intelligence économique, c'est-à-dire la recherche de renseignements, concernant ses concurrents comme au sein de son propre groupe. De moralité inégale, ces cabinets collectent toutes les informations qui peuvent être utiles à leur client, avec des moyens légaux (documentation, enquêtes de voisinage, récupération des papiers dans les poubelles, etc.) et parfois avec d'autres qui ne le sont pas, au premier rang desquels les écoutes sauvages et les recherches bancaires grâce à des taupes internes dans les banques ou au sein des services fiscaux. Des réseaux d'informateurs sont activés au sein même des sociétés clientes, comme dans leur environnement direct : clients, fournisseurs, banques, etc. Rien ne permet de dire que les cabinets ayant travaillé pour Bernard Arnault aient utilisé des méthodes illégales.

À cette époque, on n'en est pas là. Dans ce domaine comme dans les autres, le jeune patron se montre efficace

et rigoureux, jusque dans les moindres détails. C'est ainsi qu'il a obtenu la preuve que l'un de ses principaux banquiers s'apprêtait à le lâcher. La situation est sérieuse car c'est son contrôle sur le groupe qui est en jeu si Nicholas Clive Worms parvient à racheter les 16 % d'actions des Willot.

S'il est méfiant et parfaitement organisé, Bernard Arnault est également rapide. Face aux Dalton, il décide de jouer Lucky Luke, le cow-boy qui tire plus vite que son ombre. Ces actions détenues par les frères Willot, c'est lui qui va les acheter. Il n'a pas l'argent nécessaire ? Il demande à Antoine Bernheim de l'aider, mais celui-ci se dérobe : il n'a pas obtenu l'aval de Michel David-Weill pour s'engager plus avant. Lui-même n'est pas très chaud : pourquoi dépenser tant d'argent pour récupérer ces actions inutiles ? Elles n'ont en vérité d'intérêt que pour Bernard Arnault, dans un contexte patrimonial. Qu'importent les réticences de Lazard ! Arnault va se tourner vers le Crédit lyonnais, toujours prêt à l'aventure. Encore présidée, pour quelques semaines, par Jean Deflassieux, la banque nationalisée finance depuis toujours Fériel. Elle s'apprête à accueillir un nouveau président en la personne de Jean-Maxime Lévêque, l'ex-PDG du CCF, le tombeur des Willot qui, pour avoir été pendant longtemps leur banquier, sait mieux que quiconque les trésors cachés de leur ancien groupe.

Le Lyonnais mettra ce qu'il faut sur la table. Lucky Luke peut appeler les frères Dalton. Lorsque le jeune PDG de Boussac arrive dans la salle du conseil de la SFFAW, il trouve, en face de lui, quatre visages fermés. On ne lui fera pas de cadeau. Les frères engagent la négociation sur des bases élevées, lancent le chiffre de 600 millions, soit 1 140 francs par titre. Arnault leur rappelle l'accord de 1984 et le prix de 250 francs. La discussion de marchands de tapis durera deux heures, pendant lesquelles tous les arguments, voire les menaces voilées, vont être utilisés de part et d'autre, sur la base d'informations qu'ils sont seuls à connaître. Finalement, à 8 heures du soir, on tope à 760 francs, c'est-à-dire au

cours de l'action en Bourse, soit 400 millions de francs pour leurs 16 %. Restait pour les frères Willot à se faire payer. Cela n'ira pas sans mal. « D'aucuns prétendent qu'ils allèrent jusqu'à évoquer le sort assez mystérieux de l'important patrimoine immobilier que Marcel Boussac possédait aux États-Unis et au Brésil », écrivent Claude Vincent et Philippe Monnin¹. Finalement, c'est Jean Arnault qui signera le chèque, assurant aux Willot une retraite dorée qu'ils auraient eu du mal à envisager cinq ans plus tôt, lorsqu'ils étaient au ban de la nation. Les hamsters auront des réserves de grain pour l'hiver. Leur ténacité a fini par payer.

Désormais, Arnault est vraiment seul maître à bord. Les 16 % d'actions qu'il a récupérés, il ne les partagera pas, en effet, avec ses associés, comme le prévoyaient les accords initiaux. Lazard s'est elle-même dérobée. Après sa tentative avortée, Nicholas Clive Worms ne peut plus prétendre à rien. La participation d'Arnault dans la SFFAW grimpe même à 36 %, compte tenu d'achats supplémentaires qu'il a réalisés en Bourse. Si l'on y ajoute l'autocontrôle – c'est-à-dire les actions de la société détenues par ses propres filiales –, il contrôle 51 % des titres et détient donc un pouvoir sans partage. Il ne le lâchera plus. Désormais, « Arnault sort sans sa bonne », résume alors, de façon imagée, Antoine Bernheim.

Arnault rebaptise aussitôt la SFFAW en Financière Agache, ce qui vaudra bientôt à Pierre Godé le surnom de... tueur Agache. C'est le grand ménage. Arnault se débarrasse de divers collaborateurs, dont Hughes de Lasteyrie, devenu envahissant. Il recevra un chèque de 2,3 millions de francs et vit aujourd'hui à Londres, comme tant de Français fortunés. Arnault embauche à sa place Patrick Neiertz, quarante-deux ans, PDG des chaussures Charles Jourdan et mari de Véronique Neiertz, alors député et porte-parole du parti socialiste. Mais, jugeant sa pointure

1. Claude Vincent et Philippe Monnin, *Guerre du luxe, l'affaire LVMH*, François Bourin, 1990.

insuffisante, il s'en sépare très vite. Pour remplacer Lasteyrie, « l'ange du siècle » embauche Robert Léon, trente-sept ans, dont il fera son principal collaborateur avec le titre de directeur général adjoint de la Financière Agache. Il lui a été présenté par l'avocat Jean-Michel Darrois, alors conseil de Boussac, aujourd'hui de Pinault¹. C'est une recrue de poids : par ses qualités, son intelligence, sa maîtrise des techniques financières, mais aussi pour sa connaissance du dossier qu'il a traité pour le compte de l'État.

Sa nomination est saluée par un article au vitriol de Jeanne Villeneuve dans *Libération*. En effet, énarque, Léon a commencé sa carrière comme administrateur civil au ministère de l'Industrie, avant de passer au ministère des Finances. À l'initiative de Gérard Mestrallet, alors conseiller industriel de Jacques Delors au ministère de l'Économie et des Finances, il est nommé chargé de mission au Comité interministériel pour les restructurations industrielles (CIRI), « l'infirmerie des entreprises en difficulté », qui a subventionné Lip, Manufrance et... Boussac. C'est là qu'il a traité le dossier Boussac, dont il connaît tous les recoins. C'est lui qui a instruit les demandes d'aides présentées par René Mayer. Il était à Matignon, le 17 décembre 1984, lorsque Arnault a emporté la partie. Il a négocié avec lui les concours financiers de plusieurs centaines de millions de francs octroyés par le gouvernement. Mais il a aussi obtenu d'Arnault, pour l'État, une clause de retour à meilleure fortune de 400 millions de francs. Autant dire que son embauche par Bernard Arnault contrevient clairement à la loi². Il est vrai qu'à l'époque cette loi était rarement respec-

1. Depuis cette époque, Darrois a toujours entretenu de bonnes relations avec Pierre Godé.

2. L'article 175 alinéa 1 du code pénal dispose, en effet, que « tout fonctionnaire public, tout agent ou préposé d'une administration publique, chargé à raison même de sa fonction de la surveillance ou du contrôle d'une entreprise privée [...] et qui, pendant un délai de cinq ans à compter de la cessation de sa fonction, prendra ou recevra une participation par travail, conseils ou capitaux, dans une quelconque des entreprises visées ci-dessus [...] sera puni

tée. Entre autres, Noël Forgeard, actuel patron d'Airbus, conseiller de Jacques Chirac à Matignon de 1986 à 1987, rejoindra Matra, quelques mois après la désignation par le gouvernement de cette entreprise pour reprendre la très convoitée entreprise de télécommunications CGCT. En charge des privatisations, au ministère des Finances, sous Edouard Balladur, Jean-Marie Messier sera embauché chez Lazard, alors que la banque a été partie prenante à plusieurs d'entre elles.

Avant de sauter le pas, en cette période de cohabitation, Robert Léon se garde à gauche comme à droite, demande et obtient le feu vert de Daniel Lebègue (directeur du Trésor) et de Jean-Claude Trichet, alors directeur de cabinet d'Edouard Balladur aux Finances. Ceux-ci lui donnent, par écrit, leur autorisation¹. Il aura ensuite l'intelligence de se faire oublier. On ne verra jamais sa photo. Pas plus qu'on ne lira la moindre déclaration de sa part dans la presse. Discret mais efficace et créatif, il apportera à Bernard Arnault, pendant douze ans, outre sa parfaite connaissance du dossier, sa compétence financière, sa pratique des relations avec les fonctionnaires ainsi que sa fine connaissance des rouages de l'État.

Cette compétence va s'exprimer tout de suite dans une série d'opérations visant à se protéger contre la remise en cause, par Bruxelles, des aides versées à Boussac entre 1982 et 1985. Car les eurocrates ont fait leurs calculs : ils estiment qu'il y en a au total pour 1 milliard de francs. Ils veulent bien passer l'éponge sur les deux tiers, reconnais-

d'une peine d'emprisonnement de six mois au moins et de deux ans au plus et de 360 000 à 800 000 francs d'amende ».

1. Alors que Robert Léon voulait répondre à l'article de *Libération*, Bernard Arnault l'en dissuade : « Laissez pisser, dans une semaine, personne n'en parlera plus. » Léon regrettera d'avoir écouté son nouveau patron, car sa probité sera longtemps mise en cause par la rumeur parisienne.

sant que l'argent a bel et bien été utilisé pour faciliter la fermeture d'usines condamnées et réduire ainsi les surcapacités globales de production. Mais ils ne veulent rien savoir sur 338 millions de francs dont ils considèrent qu'ils ont faussé le jeu de la libre concurrence au sein de l'Union européenne en « prorogeant artificiellement l'activité de Boussac alors que celui-ci se trouvait dans une situation de faillite ». Bruxelles ordonne donc au gouvernement français d'obtenir de cette société le remboursement des 338 millions de francs qu'il lui a versés. Arnault, on s'en doute, n'est pas d'accord. Il affirme avec aplomb que « les aides en question ont été reçues par la Compagnie Boussac Saint-Frères lorsqu'elle dépendait des pouvoirs publics, avant que le groupe Financière Agache ne la rachète ». Il fait donc comme s'il n'était en rien concerné par cette affaire. Et pour l'être encore moins, il va faire disparaître la CSBF, que le gouvernement socialiste avait créée en 1982 pour prendre en location-gérance les activités des Willot en faillite. Le 1^{er} novembre, Arnault vide la CSBF de toute substance. Son nom disparaît même purement et simplement. Rebaptisée Augefi, ses actifs transférés à d'autres sociétés, la CSBF voit son chiffre d'affaires tomber d'un coup de 5 milliards à 1,5 million de francs. L'année suivante, il revendra cette coquille vide à l'ancien PDG de Revillon, Daniel Lebard. « On s'est mis à l'abri¹ », dira plus tard Pierre Godé. Jacques Chirac, lui, se sent piégé. Premier ministre, il risque de se faire condamner par Bruxelles sur un dossier géré par la gauche. Un comble ! Que

1. À l'abri ? Pas vraiment. Car en février 1990, le Trésor obligera le groupe Arnault à rembourser à l'État 338,5 millions de francs, conséquence de la décision de Bruxelles. Auparavant, Arnault et l'État ont utilisé tous les moyens de procédure, mais seront finalement condamnés par la Cour européenne de justice. Il faudra attendre le 7 juin 1994 et la confirmation par le tribunal administratif de l'arrêt exécutoire du Trésor pour que, finalement, le groupe Arnault rembourse sa dette à l'État.

faire sinon soutenir Arnault, bon gré mal gré ? Bernard Arnault, une nouvelle fois, a su forcer la chance.

Mais la réorganisation juridique du groupe obéit à des objectifs plus vastes. Il s'agit, les Willot évincés, de marquer la rupture avec le passé tout en permettant à Bernard Arnault de rembourser sa dette auprès du Crédit lyonnais, grâce à l'argent de nouveaux investisseurs. Sa participation de 36 % dans la Financière Agache est détenue par Fériel qui change, pour la première fois, de nom (la pratique qui contribue à brouiller les cartes deviendra systématique) pour s'appeler Arnault et Associés SA. Puis il propose à des financiers d'entrer pour 49 % dans cette nouvelle société. À cette fin, il procède à une augmentation de capital de 530 millions de francs, entièrement souscrite par les nouveaux partenaires. Un demi-milliard d'argent frais entre ainsi dans ses caisses. Arnault peut donc rembourser le Crédit lyonnais. Et il reste maître de la manœuvre en gardant la majorité de Arnault et Associés SA, laquelle contrôle Financière Agache. C'est ce que les spécialistes appellent l'effet de levier : il permet de lever des capitaux sans perdre le pouvoir. De Vincent Bolloré à Carlo De Benedetti en passant par Jean-Charles Naouri et François Pinault, ils sont nombreux ceux qui, au cours des années quatre-vingt, ont épuisé ainsi les charmes d'un capitalisme sans capitaux. Mais l'orfèvre est sans conteste Arnault. Celui-ci va chercher des minoritaires dont il est sûr qu'ils ne viendront pas lui manger la laine sur le dos : les principaux actionnaires de Arnault et Associés, ex-Fériel, sont trois établissements alors publics : le Crédit lyonnais, la BNP et le GAN. Deux privés complètent le tour de table : Raymond Wibaux, industriel du Nord, PDG d'une entreprise de vente par correspondance, et la banque Duménil-Leblé, étoile montante au firmament de la finance depuis qu'elle est dirigée par un ancien fonctionnaire des finances, ami de Robert Léon, qui n'a pas froid aux yeux : Jacky Letertre, qui se fait appeler Jacques pour faire plus sérieux. Se faufilant avec habileté dans les mailles de la réglementation, utilisant la moindre faille, sa banque a gagné beaucoup d'argent en

jouant sur les différences de taux, empruntant sur le marché monétaire à 9 % pour prêter ensuite sur le marché des obligations à 11 %. Il s'est fait également une spécialité du *greenmail*, une technique importée des États-Unis qui consiste à acheter un paquet d'actions d'une société convoitée et susceptible de faire l'objet d'une OPA. Sous la menace de le céder à un acquéreur potentiel, on peut ensuite négocier le rachat des titres, à un prix plus élevé. Pendant quelque temps, ce corsaire de la finance sera pour Bernard Arnault un allié précieux.

Notamment pour faire des coups de Bourse.

Première opération, en janvier 1987. Le titre La Redoute s'envole en Bourse tandis que 21 % du capital changent de mains. Les journaux se perdent en conjectures. On croit que l'acheteur est Carlo De Benedetti, les Trois Suisses, la Compagnie bancaire ou Carrefour. En réalité c'est le tandem Arnault-Letertre qui est à l'œuvre. Opération de *greenmail* ou changement stratégique ? Les deux. Car chacun poursuit des objectifs distincts mais complémentaires. Arnault a choisi de se diversifier dans la distribution, un secteur où il dispose d'une bonne base avec les magasins de meubles Conforama et Le Bon Marché. Le choix de La Redoute est cohérent avec ses critères habituels : la vente par correspondance est un secteur en croissance, le contact avec les consommateurs est direct, la marque dispose d'une forte notoriété et la société donne accès au marché financier pour lever de nouveaux capitaux. Par surcroît, le siège de La Redoute est à Roubaix... Autant dire chez Arnault. Mais Patrick Pollet, le PDG de La Redoute, a identifié les attaquants. Il prend peur et se jette dans les bras de Jean-Jacques Delort, patron du Printemps, pour leur échapper. Ainsi naît Printemps-Redoute qui tombera plus tard dans l'escarcelle de François Pinault. Arnault a raté sa cible : « On s'y est très mal pris, concédera-t-il. On a démarré trop tard et on n'a pas eu suffisamment de contacts avec Patrick Pollet. Jean-Jacques Delort, lui, a bien joué en criant "au loup". » Arnault se consolera cependant en empochant une plus-value de plus de 60 millions de francs sur la

revente de ses titres Redoute au Printemps. Sa tentative de diversification a échoué. Mais le *greenmail* avec Jacky Leterre a réussi.

Ses ambitions de diversification dans la distribution ainsi douchées, c'est dans le luxe que Bernard Arnault va tenter de se développer, avec le succès que l'on sait. Pourtant, là encore, il commence par un échec : il jette son dévolu sur une petite maison de haute couture à l'équilibre précaire, Ted Lapidus, dont l'usine de Fécamp a suscité les convoitises de l'Internationale cotonnière. Au dernier moment, Arnault refuse de signer, affolé par les articles de presse qui ont eu vent de la transaction et ricanant des difficultés de Ted Lapidus. L'opération n'est pas à la mesure d'Arnault. Il lui faut viser plus haut et plus solide. Depuis Londres, la banque Duménil-Leblé achète jusqu'à 5 % des actions Moët-Hennessy, l'un des plus jolis noms de la cote. À ce stade, ce n'est pas tant la devanture – le champagne et le cognac – qui est en ligne de mire que sa pépite, les parfums Dior. Depuis que Boussac les a vendus à la fin des années soixante, Dior est en effet coupé en deux et la partie la plus juteuse appartient à Moët : 1,8 milliard de francs de chiffre d'affaires et 274 millions de bénéfices avant impôts en 1986. Voilà pourquoi Bernard Arnault s'endort la nuit en rêvant de réunifier la maison Dior sous son aile et à son profit. Alors que les cadres de Dior n'ont jamais admis cette séparation, il lance un jour, comme une boutade, à l'un d'entre eux :

— Ne vous inquiétez pas, nous allons tout regrouper bientôt.

— Comment cela ?

— Je vous rassure, ce ne sont pas les parfums qui vont nous acheter, mais nous qui allons acheter les parfums.

En fait, Arnault rêve de Moët depuis le premier jour où il s'est installé chez Boussac. Mais pas question, bien entendu, d'exposer ses vues au camp d'en face qui ne lâchera jamais le filon des parfums. Une seule solution. Se

lancer discrètement à l'abordage. Arnault monte donc avec Jacky Leterre une nouvelle opération dont l'objectif est le même que pour La Redoute. En cas de succès, ils seront en position de force dans une négociation avec Moët pour obtenir la cession des parfums Dior. En cas d'échec, il y aura une jolie plus-value à la clé. Bernard Arnault est alors loin d'imaginer jusqu'où cette opération va le conduire.

En attendant, à l'instar de Marcel Boussac qui avait créé Dior, Bernard Arnault rêve de créer sa propre maison de haute couture. Le pari est difficile. Cela fait des années que personne n'ose plus le relever. Car cette activité prestigieuse, qui permet de fréquenter les grands de ce monde, de côtoyer les mannequins et d'avoir sa photo dans les magazines, est gourmande en capitaux, toujours peu rentable et souvent même très déficitaire. Pour gagner de l'argent, il faut pouvoir vendre sous le même nom toute la gamme des produits de complément, parfums, cosmétiques, accessoires (sacs, foulards, etc.). Ce qui exige des années d'efforts et d'investissement. Dénicher un couturier talentueux capable de faire se pâmer les journalistes de mode, surtout américaines, est indispensable mais pas toujours suffisant pour rencontrer le succès. Car à la qualité de la création il faut allier la rigueur de la gestion. Après Dior, seul Saint Laurent a vraiment réussi cette alchimie. Et Dior couture, aussi éclatant que soit son nom, n'a pas des résultats extraordinaires : 41 millions de bénéfice en 1986 pour un chiffre d'affaires de 611 millions.

Arnault s'agace d'entendre chuchoter dans son dos ou de lire parfois dans la presse qu'il est seulement doué pour reprendre des affaires et réaliser des plus-values, mais qu'il n'a jamais rien créé par lui-même. Il ne supporte pas d'entendre qu'il est moins industriel que financier et surtout qu'il n'est pas un véritable entrepreneur. Le pari est donc excitant. Réussi, il peut être la meilleure réponse à ses détracteurs. Oui, mais quel couturier va-t-il lancer ? Aurait-il la main aussi heureuse que Marcel Boussac avec Chris-

tian Dior en 1947 ? Saura-t-il trouver un jeune susceptible d'enflammer cette presse féminine si blasée ? Il lui faut dénicher un talent sûr, mais encore en devenir. Une étoile montante. Pour qu'il puisse s'attribuer le mérite de sa découverte. Il se renseigne. Hésite. « Oui, l'oiseau rare existe, il s'appelle Christian Lacroix, il est modéliste chez Jean Patou », lui indique Colombe Nicolas, alors responsable de Dior aux États-Unis¹.

Le conseil est judicieux. Lacroix, trente-cinq ans, arlésien, dé d'or 1986, est depuis deux ans la coqueluche des journalistes. Avec son style hispanisant et ses couleurs agressives, il apporte le renouvellement dans le petit monde des falbalas que les Yves Saint Laurent, Marc Bohan ou autres Pierre Cardin ne parviennent plus à étonner. Mais ce n'est encore qu'un succès d'estime. Suffisant toutefois pour que le jeune créateur commence à se sentir à l'étroit dans la maison Jean Patou où il opère depuis cinq ans. Christian Lacroix est mûr pour tenter l'aventure que lui propose Bernard Arnault. L'accord se fait immédiatement, à leur première rencontre, le 21 décembre 1986. Dès le lendemain, le principal collaborateur de Christian Lacroix, Jean-Jacques Picart, qui joue le rôle d'imprésario, fonde une SARL au capital de 50 000 francs ayant pour objet la création d'une maison de couture. Au moment même où le modéliste achève la nouvelle collection printemps-été de Patou, présentée du 24 au 30 janvier 1987 à l'hôtel Intercontinental. Le dernier jour des défilés, la Financière Agache dépose les statuts de la société Christian Lacroix au capital de un million. Le couturier vend son nom pour quatre-vingt-dix ans et se voit offrir une rémunération annuelle de 1,5 million de francs, le triple de ce qu'il touchait chez Patou. Le lendemain samedi, Christian Lacroix informe verbalement la direction de Patou de son intention de démissionner. Pour Jean de Moüy, le PDG, le

1. Bernard Arnault, dans son livre, affirme qu'au départ « c'est une amie journaliste, Hebe Dorsey », qui lui a « conseillé cette aventure ».

coup est rude car, avec l'annonce du départ de son créateur, l'échec commercial de sa dernière collection est assuré. Il demande donc à Christian Lacroix un peu de temps, pour qu'il puisse se retourner et lui trouver un successeur. Mais le lundi suivant, il reçoit la lettre de démission de Christian Lacroix et apprend au même moment que le créateur tiendra le lendemain une conférence de presse en compagnie de Bernard Arnault pour annoncer officiellement la création de sa propre société.

Du jamais vu dans le monde jusque-là policé de la haute couture française ! Jean de Moüy croit au malentendu. Il téléphone aussitôt à Bernard Arnault, persuadé que le patron saura faire revenir Lacroix à la raison. Mais Arnault ne veut rien savoir :

— Christian Lacroix est bourré de talent. Je lui donne une chance que vous n'avez pas voulu lui offrir et qu'il ne peut pas refuser. Les temps ont changé, aujourd'hui c'est chacun pour soi, à tous les niveaux. Au nôtre aussi.

— Mais il ne s'agit pas que d'une question de bien-séance. En aidant Lacroix à créer sa propre maison au moment même où il présente la collection Patou, vous me causez un préjudice extrêmement grave. Ce sont des choses qui ne se font pas.

— Que proposez-vous ?

Jean de Moüy se sait battu. Sa demande est minimale. Elle ne manque pas d'une certaine élégance, entretenant la fiction d'un monde de la haute couture française solidaire :

— Je vous propose de participer à la conférence de presse, dans des conditions que nous déterminerions ensemble. Il y aurait comme un passage de témoin. Je ferais un éloge appuyé de Christian Lacroix, ce qui servirait vos intérêts, mais j'expliquerais aussi que Jean Patou continue et conserve ses atouts, ce qui servirait les miens. De toute façon, cela aurait de la gueule.

— Je suis d'accord, répond Arnault, mais à une condition.

— Laquelle ?

— Puisque vous souhaitez que nos maisons expriment leur solidarité, je vous suggère d'aller plus loin. Autorisez-moi donc à prendre une participation dans votre capital !

— Jamais !

C'en est trop pour Jean de Moüy qui n'a jamais su si, ce jour-là, Bernard Arnault était sincère où s'il s'était ouvertement foutu de lui. Il réagit en traitant Arnault, dans les journaux, de tous les noms d'oiseau. Il n'a rien à perdre. De toute façon, les ponts sont coupés. Non seulement le patron de Patou ne sera pas invité à la conférence de presse, mais Christian Lacroix refusera obstinément d'effectuer son préavis de trois mois. Fini les ronds de jambe : le PDG de Jean Patou saisira la justice. En réaction, Bernard Arnault attaquera Jean de Moüy pour diffamation.

Le mardi 3 février 1987, sous les lustres de l'hôtel Plaza-Athénée, Bernard Arnault lâche sa bombe : la création, sous son aile, de la maison de couture Christian Lacroix. Les journalistes se pressent pour écouter ses explications. Il annonce qu'il va investir 50 millions de francs en quatre ans. Dior fournira son appui logistique. C'est d'ailleurs l'un de ses anciens PDG, Paul Audrain, qui s'occupera de la gestion. La première collection sera présentée dès juillet, grâce à une première mise de fonds de 5 millions de francs. Le prêt-à-porter suivra un an plus tard. Les journalistes prennent des notes. Mais ils ne sont pas les seuls. Dans la salle, un huissier de justice relève scrupuleusement tout ce qui se dit.

Un an plus tard, le 18 février 1988, le tribunal de commerce de Paris condamnera la Financière Agache et Christian Lacroix à verser une indemnité provisionnelle de 10 millions de francs à Jean Patou, pour concurrence déloyale. Dans ses attendus, le tribunal souligne notamment que « l'extrême rapidité des décisions [...] montre à l'évidence que toute cette construction a été réalisée pour permettre [à Christian Lacroix] ce qu'il n'aurait pu faire s'il n'avait été libre que le 2 mai, à la fin de son préavis, de présenter sa première collection dès le mois de juillet, avançant de six mois la réalisation d'un chiffre d'affaires et

de bénéficier à plein de l'impact de la collection Patou, bien accueillie par la critique, en la transformant publicitairement en une collection Lacroix [...] tout en empêchant Patou d'en assurer le succès commercial ».

Jean de Moüy aura toutes les peines du monde à se faire payer ces 10 millions de francs. Après plusieurs démarches infructueuses, il sera obligé d'envoyer un huissier chez Lazard pour toucher son dû. En juin 1990, la cour d'appel confirmera le jugement de première instance. Christian Lacroix, Jean-Jacques Picart et la Financière Agache seront condamnés définitivement. La cour soulignera notamment que « la Financière Agache a été le maître d'œuvre d'une opération qui a été conduite au mépris des obligations qu'avait Lacroix envers Patou et dans des conditions de nature à causer à cette dernière un affaiblissement de son image et à perturber la marche de son entreprise ».

Quant à la plainte en diffamation d'Arnault contre de Moüy, elle n'aboutira pas : un jeune avocat du cabinet de Jean-Michel Darrois, alors conseil d'Arnault, s'est fait avoir comme un bleu par Georges Kiejman, qui défendait le PDG de Patou. Le futur garde des Sceaux de François Mitterrand lui dit :

— Vos conclusions sont impressionnantes, jeune homme, je ne m'y attendais pas. J'ai besoin d'un peu plus de temps pour rebâtir ma défense. Me l'accorderez-vous ?

Rose de plaisir d'être ainsi flatté par un tel personnage, le jeune avocat ne peut qu'accéder à la requête de son illustre confrère.

— Bien sûr, mon cher confrère. Je vous remercie de votre appréciation.

Et c'est ainsi que les délais de prescription, de trois mois en matière de diffamation, seront dépassés et Arnault débouté ! Celui-ci est furieux : il écartera aussitôt Jean-Michel Darrois, l'un des plus grands avocats d'affaires français, qui se retrouvera plus tard contre lui, aux côtés de François Pinault et de Serge Weinberg.

Ce ne sont pas ces péripéties judiciaires qui vont décourager Arnault. La découverte de Christian Lacroix l'a mis

en joie. Il exulte. Pourtant, il va vite devoir en rabattre. Car en dépit du soutien sans faille des journalistes de mode, le succès n'est pas au rendez-vous. Deux ans après sa création, Christian Lacroix enregistre 69 millions de pertes pour un chiffre d'affaires d'à peine 37 millions de francs ! Pour Arnault, l'objectif est pourtant en partie atteint : il a démontré qu'il était capable de fonder une entreprise... Faisant le parallèle avec Saint Laurent qui, selon Pierre Bergé, a perdu de l'argent pendant quatorze ans à partir de 1962 pour déclencher une avalanche de profits à partir de 1976, il déclare à l'*International Herald Tribune* : « Lacroix pourrait devenir bénéficiaire très rapidement, mais ce n'est pas notre stratégie de rechercher les bénéfices à court terme¹. » Mais à court comme à long terme, jamais Christian Lacroix, avec Arnault, ne présentera autre chose que des espagnolades et des déficits. En 1990, Lacroix lance le parfum *C'est la vie* qui, espère Arnault, va enfin permettre de gagner de l'argent, comme Dior, quarante ans plus tôt. Mais ce sera l'un des plus grands flops de l'histoire de la parfumerie. Et l'un des rares échecs que reconnaît personnellement Bernard Arnault. En 1993, une nouvelle chance est offerte à Lacroix : le prêt-à-porter. Un accord est conclu avec la société Mendès qui fabriquera tous les vêtements pour son compte. Mais le succès est mitigé. L'année suivante, Lacroix essaye de rebondir avec la sortie de Bazar, une ligne de prêt-à-porter 30 % moins chère que la collection boutique. Il lance aussi une collection de jeans : les deux paris sont perdus. En 1997, deux autres licences viennent s'ajouter : avec Christofle pour les arts de la table et Pronuptia pour les robes de mariées. Mais le succès et l'équilibre financier se font toujours attendre, en dépit de la popularité persistante de Christian Lacroix auprès du microcosme des critiques de mode. Peu à peu, en raison de tous ces échecs, le climat interne se détériore : on assiste à une valse des stylistes, à la zizanie

1. *The International Herald Tribune*, 20 octobre 1990.

chez les managers, au doute chez les distributeurs. Plus possible de se voiler la face. En 1999, sous le titre « L'ambition s'effiloche », un article de Béatrice Peyrani, dans *Le Journal du dimanche*, affirme qu'en 1998 la maison de couture aurait connu le plus lourd déficit de ses dix ans d'histoire : près de 60 millions de francs pour un volume d'affaires « très inférieur » aux 400 millions réalisés en 1997. L'article parle de quarante licenciements sur 130 salariés et ajoute qu'au cours des quinze derniers mois, six membres du comité de direction sur huit ont quitté Christian Lacroix, dont le PDG, Robert Bensoussan-Torrès. « À la stupeur des rédactrices de mode, Jean-Jacques Picart, l'homme de confiance de Christian Lacroix, n'orchestrerait pas les défilés en coulisse, mais y assisterait avec les invités¹. » Les spécialistes se surprennent à affirmer que Christian Lacroix n'arrive pas à se renouveler, que son look castagnettes, ses couleurs vives et son sens du baroque sont démodés, ce qui, dans ce métier, est un comble. Deux jours plus tard, *Les Échos* en rajoutent : « La crise couvait depuis des mois. Les défilés l'ont révélée au grand jour la semaine passée, où chacun a pu noter la baisse du nombre de modèles présentés par Christian Lacroix. Le Tout Paris bruisse de rumeurs sur la restructuration mise en place par Bernard Arnault, qui se solderait par des licenciements et des fermetures de boutiques. À l'usine d'Angers de la société Mendès, où l'on fabrique sous licence le prêt-à-porter de YSL et de Christian Lacroix, l'inquiétude est patente. Depuis la crise asiatique, aucune commande du Japon n'aurait été enregistrée. Or ce pays compte pour 80 % dans le travail de l'usine. Résultat : les salariés ont connu deux semaines de chômage partiel en novembre dernier². » Plus tolérant avec lui qu'avec quiconque, Arnault ne lâchera pas Lacroix. Promis chaque année, le retour à l'équilibre n'est jamais atteint. Aucun chiffre officiel n'est disponible, mais des sources internes affirment que le déficit cumulé de

1. *Le Journal du dimanche*, 31 janvier 1999.

2. *Les Échos*, 2 février 1999.

Christian Lacroix, depuis sa création, atteint désormais le milliard de francs. Jamais Bernard Arnault n'arrivera à renouveler l'aventure de Marcel Boussac avec Christian Dior.

Christian Lacroix devait montrer aux détracteurs la capacité d'Arnault à créer, à partir de rien, une entreprise brillante. Mais l'histoire de Lacroix, en dépit de ses mérites, en dépit de la ténacité d'Arnault, se résumera à celle d'une impuissance affichée. C'est un échec flagrant, en tout cas par rapport aux objectifs initiaux, mais celui-ci ne sera jamais admis. « Aujourd'hui, Lacroix s'impose dans le monde avec son prêt-à-porter, ses accessoires, son style », écrit Arnault dans *La Passion créative*. Le patron de LVMH assure que l'entreprise est enfin parvenue à l'équilibre mais ses propos marquent une certaine distance avec son créateur chéri : « Christian Lacroix ne s'est [...] pas suffisamment intéressé à la vente de ses produits. Depuis, il a évolué. Il sait maintenant que le vrai succès est forcément commercial et que le succès auprès des critiques de mode, c'est bien, mais cela ne suffit pas, écrit Arnault dans son style inimitable : LVMH n'a pas vocation à être uniquement un mécène. »

À la tête de la Financière Agache, Bernard Arnault, en 1987, ne rêve plus que du luxe, une activité plus valorisante, à titre personnel, que le textile et qui, par surcroît, offre des marges tellement plus élevées ! Mais il n'a pas achevé la transformation de son groupe, qui possède encore les trésors hérités des frères Willot. Pour s'en débarrasser, il va être servi par la chance. En octobre 1987, à la veille du premier grand krach boursier de l'après-guerre, il vend Peaudouce à Mölnlycke, filiale de l'énorme conglomerat papetier Svenska Cellulosa, pour un prix astronomique : près de 2 milliards de francs (300 millions d'euros). Et cette affaire, Bernard Arnault fera un résumé succinct dans son livre : « Nous voilà partis en Suède avec l'un de mes collaborateurs pour signer la transaction. La nuit sui-

vant la signature officielle, l'hôtel où nous résidions a brûlé. Nous avons pu descendre à toute vitesse dans le hall de l'hôtel, en pyjama, avec tous nos dossiers ! » La négociation fut pourtant remarquable. L'affaire était en vente depuis plus d'un an. En octobre 1986, l'Anglais Smith & Nephew proposait 800 millions de francs. Puis, en janvier 1987, Mölnlycke surenchérit à 1,5 milliard de francs. Pas mal pour une société encore inscrite dans les livres pour 300 millions ! Conseillé par son collaborateur Christophe Mujagic, Arnault demande 2,5 milliards. Les Suédois ne veulent pas aller au-delà de 1,7 milliard. Finalement, on tope à un peu moins de 2 milliards. Ténacité de l'homme d'affaires ? Sans doute. Arnault a su vendre en haut du cycle boursier. En outre, il avait décidé deux ans plus tôt, contre l'avis de ses collaborateurs, d'augmenter les prix des couches pour afficher un résultat financier flatteur. Le pari était risqué car si le grand concurrent Pampers (groupe Procter & Gamble) n'avait pas suivi les hausses, Peaudouce pouvait brutalement sortir du marché. Par surcroît, grâce à ses réseaux de renseignement de plus en plus efficaces, Bernard Arnault avait appris que le PDG de Mölnlycke, après une carrière terne, voulait faire un gros coup avant son départ en retraite. Et finalement, il a profité de l'euphorie boursière : tout s'est joué à quelques jours près.

Ce joli coup financier va pourtant avoir des conséquences terribles en termes d'image. Car Arnault n'a pas mesuré à quel point Peaudouce faisait partie du patrimoine national et combien étaient nombreux ceux qui l'attendaient au coin du bois. Annoncée en janvier 1988, son opération soulève aussitôt un concert de protestations. Les syndicats s'insurgent contre la cession à un étranger d'un des fleurons de l'industrie française. Ils affirment que les aides publiques ont été injectées, à hauteur de 1 milliard de francs, dans Peaudouce, au lieu d'aller dans le textile. Ils en profitent pour rappeler à Arnault ses promesses de 1984. En particulier son plan dans lequel il écrivait que « la branche hygiène constitue actuellement un élément majeur du développement du groupe Boussac Saint-

Frères ». Et encore que « l'emploi sera consolidé dans les activités conservées, notamment grâce à la part prépondérante que prendra l'activité hygiène au sein de la société [...]. Dans cette branche, une seule activité sera cédée, la Ouatose ».

Silencieuse en 1984, la CFDT crie cette fois au « scandale ». Arnault, dit-elle, « a pris le contrôle de la totalité du groupe pour 90 millions en 1984 et vend Peaudouce aujourd'hui pour 2 milliards [...]. L'amélioration de la situation de la Compagnie Boussac Saint-Frères, au moment de sa reprise, a été réalisée grâce à des fonds publics de un milliard de francs ».

Les syndicats s'adressent au gouvernement pour qu'il bloque la vente aux Suédois. Et, surprise, la droite reçoit bien leur message. L'opération coince, en effet, sérieusement dans les ministères. Notamment à l'Industrie où Alain Madelin pique une colère. Réduit par Chirac et Balladur à faire de la figuration, le ministre saute sur l'occasion pour demander des comptes à Arnault. Il fait dire par l'un des membres de son cabinet : « Bernard Arnault a réalisé des plus-values sur des cessions d'actifs recapitalisés par l'État et qu'il utilise dans le luxe et la distribution. Pas un centime de l'augmentation de capital de 400 millions qu'il a réalisée n'est allé dans le textile. »

La vente de Peaudouce est suspendue et le patron de Dior sommé de s'expliquer. Il présente un argumentaire mais son plaidoyer ne convainc guère¹. Une campagne de

1. « La compagnie Boussac Saint-Frères est parvenue à la conclusion que le développement à long terme des activités de Peaudouce exigeait l'intégration de celles-ci dans un ensemble international d'une taille et d'une solidité suffisantes pour amortir les fluctuations des prix de revient et étaler sur une base plus large les dépenses de recherche-développement et les frais d'approche des nouveaux marchés, écrit Arnault dans un document. Malgré sa forte présence hexagonale, Peaudouce ne bénéficie pas d'une implantation européenne suffisante [...]. D'autre part, compte tenu de l'enveloppe de ses ressources financières et du poids de son endettement, BSF souhaite concentrer son effort d'investissement sur ses activités industrielles d'origine : le textile (Boussac) et les produits de protec-

presse se développe. *Libération* est particulièrement virulent : « Trois ans après la reprise de Boussac, le secteur textile du groupe est toujours noyé sous les pertes. Les pouvoirs publics peuvent-ils laisser le jeune PDG céder Peaudouce, un des rares îlots de bénéfices ? » Arnault est coincé. Il engage des négociations avec le gouvernement. Ni Madelin ni Séguin et encore moins Balladur ne sont prêts à bloquer l'accord avec Mölnlycke. Ils veulent simplement des garanties sur l'usage qu'Arnault fera de son butin. Là-dessus, chacun a des idées bien à lui. Élu des Vosges, Séguin entend qu'il consacre une partie des 2 milliards à moderniser les usines de Boussac dans sa région. Balladur, pour sa part, veut qu'il place sous séquestre les 338 millions de francs que réclame l'Union européenne à la France. Le ministère des Finances exige aussi une caution sur les 270 millions de prêts participatifs qu'il avait reçus début 1985. Au passage, on rappelle à Arnault sa promesse de faire bénéficier l'État d'une clause de « retour à meilleure fortune » à hauteur de 300 millions de francs à partir de 1991. Madelin cherche à obtenir des assurances sur l'avenir du textile de Boussac qui emploie encore 5 300 personnes. On est à la veille de l'élection présidentielle et mieux vaut se prémunir d'un éventuel drame social.

Des garanties, Arnault se résout finalement à en donner, par écrit qui plus est. En mars, il envoie une lettre à Edouard Balladur, Philippe Séguin et Alain Madelin dans laquelle il promet que « toute nouvelle cession d'activité au sein du groupe Boussac [aura] un caractère exceptionnel ». Alors qu'au même moment il négocie dans le plus grand secret la vente de toute l'activité textile ! Mais l'élection présidentielle approche et son issue ne fait guère de doute : François Mitterrand va être réélu et l'équipe Chirac

tion et d'emballage (Saint-Frères) qui nécessitent encore d'importantes dépenses de modernisation. De ce point de vue, le transfert de Peaudouce permettrait à BSF de disposer de moyens financiers garantissant la réalisation de ces investissements sans alourdir la structure de son bilan. »

vit ses dernières semaines au pouvoir. Sans le moindre complexe, Arnault précise donc, usine par usine, les investissements qu'il s'engage à réaliser dans le textile. Parallèlement, il fait monter au créneau l'un des administrateurs de Dior, Jacques Kosciusko-Morizet. Cet ancien ambassadeur de France est l'un des caciques du RPR. Tant et si bien que le gouvernement donne, fin mars, son feu vert à la vente. Bernard Arnault peut encaisser son chèque. Compte tenu de l'impôt sur les plus-values, son gain net se monte à 1,6 milliard. Son trésor de guerre s'arrondit.

Il s'arrondira nettement plus au lendemain de l'élection présidentielle, gagnée, sans surprise, par François Mitterrand. La nouvelle équipe n'est pas encore en place que le 23 mai, en dépit de sa promesse écrite du 23 mars, Arnault vend la plupart des activités textiles de Boussac Saint-Frères au groupe Prouvost. En retour, Boussac reçoit 27 % du capital de la Lainière holding, évalué à 300 millions. Pour noyer le poisson, Arnault investira 250 millions (21 % du capital) dans Vitos Établissements Vitoux (VEV), la holding qui contrôle Prouvost. Ce qui lui permettra de dire : « Nous ne vendons pas. J'investis 250 millions et deviens le deuxième actionnaire de ce qui est devenu l'une des plus grandes entreprises textiles européennes ». Mais c'est bien d'un désengagement qu'il s'agit. Et ces 250 millions s'apparentent, à plus grande échelle, à l'argent donné à l'Internationale cotonnière pour acheter les usines dont Boussac voulait se débarrasser : dans les deux cas, c'est le vendeur qui paie l'acheteur ! Tout n'est qu'une question d'emballage.

D'ailleurs, Arnault ne tardera pas à vendre sa participation résiduelle dans le groupe textile¹. Bernard Arnault a

1. Le 9 octobre 1989, trois mois après avoir vendu les dernières activités industrielles de Boussac à Prouvost, la presse révélera qu'Arnault a retiré ses billes de VEV. Les 21 % du capital détenus depuis mai 1988 par Boussac Saint-Frères, holding intermédiaire, ont été cédés discrètement et avec une moins-value, la semaine précédente, à des institutionnels, en accord avec Prouvost.

attendu le moment opportun, dans le tourbillon de l'alternance, pour vendre toutes ses activités textiles, mais ce projet était inscrit dans sa stratégie depuis longtemps. En tout cas, dès janvier 1986, il avait été évoqué au cours d'un déjeuner chez Lazard qui réunissait Arnault, Bernheim et Mujagic. Il avait été clairement fait mention de cette hypothèse : « Une fois que l'on aura vendu Peaudouce et le textile... » avaient dit les participants. En avril de la même année, Bernard Arnault avait invité Julien Charlier à déjeuner chez Dior, pour lui indiquer que son contrat de consultant ne serait pas renouvelé et pour lui proposer de racheter toutes les activités textiles du groupe. Charlier avait refusé, tout en lui donnant un conseil sans équivoque : « Quittez le secteur. » L'année suivante, Arnault reviendra à la charge. Julien Charlier demandera au cabinet de consultant Telesis d'étudier le dossier, société par société. Les conclusions sont négatives et Charlier réitérera son refus.

Arnault a eu plus de chance avec Christian Derveloy, le patron de Prouvost. Les deux hommes se ressemblent. Leur physique agréable de quadragénaires sportifs crée une prédisposition favorable chez leurs interlocuteurs. Ils sont tout à fait représentatifs d'une nouvelle race de patrons en odeur de sainteté dans la France socialiste. La reprise du textile de Boussac, qui pèse 1,4 milliard de francs, donne à Christian Derveloy l'occasion de se remplumer après sa victoire à la Pyrrhus sur Jérôme Seydoux, patron des Chargeurs, qui voulait lui ravir le contrôle de VEV. Pour autant, il n'a pas fait une bonne affaire. Boussac terminera l'année 1988 avec un déficit de 189 millions. Cela n'empêchera pas Derveloy de reprendre l'année suivante à Arnault ses dernières activités industrielles, le lin et l'emballage, soit 1 milliard de francs de chiffre d'affaires supplémentaire. Les temps ont changé : le gouvernement de Michel Rocard n'a pas bronché et ni la presse ni les syndicats ne sont montés sur leurs grands chevaux. L'heure est au fatalisme. La deuxième gauche n'a pas, comme la première ou comme les gaullistes, le nationalisme et la

défense de l'État chevillés au corps. Voilà en tout cas Bernard Arnault libéré de sa promesse de 1984 de redresser Boussac et d'y maintenir l'emploi. Il n'a plus d'usines sur les bras. En revanche, sa cagnotte s'élève alors à 4 milliards de francs. C'est énorme, lorsque l'on sait d'où il vient. Mais ce n'est rien pour atteindre son objectif, dont il s'est ouvert à plusieurs reprises auprès d'Antoine Bernheim : devenir un grand dans le luxe et, pourquoi pas, le n° 1 en France et dans le monde, en prenant le contrôle de LVMH.

CHAPITRE 7

Sus à LVMH

Le luxe. Et tout ce qui l'entoure. Le 20 mars 1987, Bernard Arnault célèbre le quarantième anniversaire de Dior. Cette cérémonie est une consécration. Le jeune patron est devenu la coqueluche du Tout Paris. Ce soir-là, il accueille Claude Pompidou, veuve de l'ancien président de la République, et Bernadette Chirac, épouse du Premier ministre. Ainsi que Sophia Loren, Sylvie Vartan et bien d'autres. Avenue Montaigne, le trafic est bloqué. De somptueuses tentes entourent l'immeuble dont la façade est couverte de muguet. Bernard Arnault veut que Dior devienne « la plus belle marque du monde ». Avant de nettoyer le nom de toutes ses scories (en supprimant les licences accordées un peu à n'importe qui), il a décidé de faire de l'immeuble de l'avenue Montaigne le symbole du renouveau de la marque et de sa propre réussite. Celui-ci a été entièrement rénové et décoré dans toutes les nuances de gris. Comble du raffinement : il y a des fleurs partout mais elles ne sont que blanches. La seule touche de couleur, les jours ordinaires... c'est la cravate d'Arnault. Un signe ne trompe pas. Pour atteindre ses bureaux du quatrième étage, qui donnent sur une rotonde, avec ses salles à manger privées, le jeune patron a fait installer un ascenseur privé, pour lui et ses invités. Celui-ci rejoint directement la boutique, si l'on peut appeler ainsi cet immense espace, temple du luxe, qui doit servir de modèle pour tous les magasins appelés à s'ouvrir dans le monde entier.