

**FONDATION NATIONALE DES SCIENCES
POLITIQUES**

27, rue Saint-Guillaume
75007 PARIS

ARCHIVES D'HISTOIRE CONTEMPORAINE

Fonds

Compagnie Boussac Saint-Frères

Inventaire par :

Gérard Bélorgey, le déposant

Juin 1994

dactylographie : Bernadette Milome, 01/10/02

Archives Compagnie Boussac Saint frères et l'Etat (1981/1985)

Les archives déposées (par Gérard Bélorgey qui fut entre 1982 et fin 1984 le Directeur général adjoint, puis le Directeur Général de la Compagnie Boussac Saint-Frères et par Michel Croizé, Conseiller spécial du Président René Meyer, pendant cette période (et quelques mois au-delà) concernent l'histoire d'une illusion ou d'un abandon (I) ; autant que l'explication aux causes multiples de la disparition d'un grand groupe industriel français (II), elles constituent les moyens d'une leçon unifiée de gestion économique et de sciences politique (III) et paraissent ainsi s'inscrire comme telles dans la vocation du Centre d'Archives d'Histoire Contemporaine.

I - L'HISTOIRE D'UNE ILLUSION OU D'UN ABANDON

En 1981, au moment même de l'arrivée de la gauche au pouvoir, la place bancaire ferme son crédit aux frères Willot. Ceux-ci, au-delà de quelques affaires familiales d'origine (dont l'une devient prospère sous le nom de "Peau Douce") ont pris successivement le contrôle d'Agache (lin), puis de Saint-Frères (corderie, emballage, etc.), enfin de Boussac lorsqu'en 1976 Valéry Giscard d'Estaing et René Monory les préférèrent au groupe Bidermann pour reprendre, après le dépôt de bilan de "Monsieur Boussac", cet ensemble qui réunit en 1981 le premier groupe textile français fondé sur le coton (filatures, tissages, cœur industriel, confections) auquel se trouve unis, dans la SFFAW (Société Financière et Foncière Agache Willot - où les droits de vote majoritaire appartiennent aux "quatre frères" -) alors en médiocre santé, la Belle Jardinière et le Bon Marché ; en situation florissante, Conforama, en position de notoriété, Christian Dior.

Des opérations croisées de soutien entre les entreprises du groupe - ayant donné lieu à diverses décisions de justices complexes, l'irritation des banques devant ce qui est apprécié comme les acrobaties financières des responsables et comme des prises de risques indues (notamment dans une aventure américaine) et plus encore, peut-être, une estimation pessimiste de l'avenir de rentabilité du textile dans une conjoncture unissant la défiance envers les gestionnaires privés comme envers le pouvoir politique qui arrive sont les explications données de ce coup de tonnerre.

Il se traduit par la mise en règlement judiciaire sous le contrôle de deux syndics (Pierre Darrouzet et Michel François) d'un certain nombre de sociétés, puis de l'ensemble du groupe, un jugement du tribunal de commerce de Lille prononçant en décembre 1981 "la confusion des masses", quoique distinction soit faite entre les sociétés "in bonis" (Conforama, Bon Marché, Dior) poursuivant leur exploitation sous la direction d'un administrateur provisoire (Albert Chassagnon) et les unités en lourdes pertes (regroupées sous la raison sociale de "Boussac Saint-Frères") dont un contrat de location gérance -d'un contenu tout à fait exceptionnel- confie la gestion à une société "ad hoc" (dénommée "Compagnie Boussac Saint-

Frères" constituée, sur demande du Premier Ministre, Pierre Mauroy, par l'Institut de développement industriel (IDI), dirigé puis présidé par Dominique de La Martinière, très légèrement majoritaire) et par les banques créancières . Cette société sera présidée, après de difficiles recherches d'un candidat, par René Meyer, dans le contexte d'une forte opposition de l'état-major de l'IDI à cette personnalité connue pour ses sensibilités de gauche et choisie par Pierre Dreyfus, Ministre de l'industrie ayant déclaré "qu'il fallait faire rendre gorge aux Willot" (ceux-ci ont été entraînés en correctionnelle, mais deux d'entre eux -Jean-Pierre et Antoine- seront, pour des motifs techniques et parce qu'il faut ménager, pour les motifs indiqués ci-dessous, des possibilités de négociation, des "conseillers" jouant double jeu très présents auprès du locataire gérant).

Or, il s'agit du plus gros dépôt de bilan depuis Panama (en août 1984 l'arrêt définitif des créances confirmera un niveau de 3,7 milliards de dettes) dont l'issue peut être soit dans une liquidation des biens de la SFFAW (une vente par appartements qui aboutirait naturellement à la disparition des unités en mauvaise santé et à laquelle s'opposent sentimentalement et vigoureusement les syndicats qui sont prêts à un certain nombre de sacrifices à condition de sauver l'Empire et l'unité du groupe dont ils espèrent l'effet positif des synergies), soit dans un concordat permettant, après une période de soudure en gestion publique, de repasser la main à des acteurs privés. Mais l'obtention d'un concordat suppose :

- d'une part, au plan économique, le redressement de l'ensemble (dont une analyse du Crédit national indique que l'ordre de grandeur des effectifs industriels doit passer de 22 000 à 12 000, tandis que le président arrivant espère sauver l'emploi) ;

- d'autre part, au plan juridique, la maîtrise de la holding (la SFFAW) ce qui implique soit des contentieux complexes ayant plus de chances d'aboutir à la liquidation du tout qu'à la seule éviction des Willot, soit une forme d'entente avec ces derniers pour qu'ils cèdent leurs parts à l'ensemble IDI/CBSF.

C'est sur ce double plan qu'entre début 1982 et fin 1984, l'histoire de Boussac va donc se dérouler : au milieu de nombreuses péripéties d'hommes, de gestion, de plans d'entreprise, de Conseils d'administration et de Comités centraux d'entreprises - allant de plans de licenciements en plans de licenciements- de recherches de financements - si difficiles qu'il fallut un jour que la CBSF fasse passer un communiqué dans la presse déclarant qu'elle avait confiance en ses actionnaires pour obtenir de l'Etat qui l'avait missionnée les moyens reçus en perfusion lui évitant de déposer elle-même son bilan -d'expertises et d'audits servant parfois d'alibis aux hostilités ou aux incuries et de contentieux de toutes natures, dans le contexte d'une vie politique se nourrissant d'un imbroglio juridico-financier (ayant appelé un excès de consultants impuissants) soigneusement entretenu par certains hommes de loi et certains hommes d'affaires, et sous les feux d'une presse menant parfois une véritable cabale à l'encontre des

responsables, dans l'abandon progressif du soutien des pouvoirs publics pour ceux qu'ils avaient choisis.

Cependant la CBSF, au bénéfice du milliard de concours qu'elle avait, non sans mal reçus, s'était séparée -malgré les ralentissements imposés par un pouvoir qui lui reprochait de ne pas restructurer assez vite- de plus de 4 000 personnes pour un coût d'environ 300 millions, avait, pour un même montant, consolidé par des investissements indispensables les secteurs porteurs et avait dû utiliser le troisième tiers de ce fameux milliard pour pallier l'absence quasi totale de crédit fournisseur que lui valait sa situation de locataire gérant comme la défiance soigneusement entretenue de la place bancaire. Parallèlement, malgré les mauvaises volontés, dont celle de l'administrateur provisoire, elle progressait vers la maîtrise de la holding en gagnant en justice face aux contestations par les Willot de la confusion des masses et du contrat de location-gérance et en engageant les actions judiciaires pour faire respecter l'accord qu'en juillet 1983 elle avait passé avec les frères Willot et selon lequel, en contrepartie de certaines sécurités juridiques et de 60 millions, elle entrait en propriété de la SFFAW et pouvait donc présenter un concordat sur la base de plans industriel et financier qui étaient prêts et paraissaient viables.

Néanmoins, après diverses autres explorations, le Premier ministre, Laurent Fabius (par son Conseiller Hélène Ploix) entraînant le Conseiller industriel de l'Elysée (Alain Boublil) -sous l'effet de la lassitude, de la défiance pour certains acteurs, de la campagne d'intoxication, de la volonté d'en finir avec cette affaire héritée de 1981 ?) imposent une solution impliquant l'abandon des efforts en cours : le transfert de la responsabilité de l'affaire au groupe Fériel (Bernard Arnault, soutenu notamment par la banque Lazard), ce que rend possible l'existence d'un accord entre B. Arnault et les Willot par lequel ceux-ci reçoivent chacune 100 millions de francs (soit au total 400 millions de francs) et ce que rend faisable, par diverses voies, une dotation de même ordre au bénéficiaire du repreneur dont la cause comptable est dans les avances reçues et dans les pertes réalisées par la CBSF (ou imputées à celle-ci à l'occasion d'un très discutable retraitement des comptes de la société). Le responsable du Trésor, organisateur du montage, devient, dans la foulée, le Directeur financier d'Arnault, puis Directeur général de sa future holding. B. Arnault tente dans une campagne de presse de faire porter la responsabilité des problèmes qu'il ne gère pas aux équipes précédentes (dont un ancien collaborateur des frères Willot qui sera condamné pour des fautes personnelles). Les nouveaux responsables bénéficient de la confiance de la place, du crédit fournisseur, du remembrement du groupe que valorisent naturellement- comme prévus dans les projets précédents de concordat- la présence des sociétés "in bonis" et peut faire passer un concordat très favorable à ses intérêts. Une étude du cabinet SYNDEX, mandaté par le CCE, établit clairement la perfection de l'opération financière tandis que le plan industriel (celui qui avait été remis à Matignon par B. Arnault n'était rien d'autre que la photocopie de celui de CBSF) n'est pas réalisé ; peu à peu, l'Empire Boussac sera vendu par morceaux.

II - DES DOCUMENTS APPORTANT UNE LARGE PART D'EXPLICATIONS DES CIRCONSTANCES ECONOMIQUES ET POLITIQUES DE DISPARITION D'UN GRAND GROUPE INDUSTRIEL FRANCAIS

Ils comportent en documents d'introduction :

- des notices sur les acteurs ;
- une chronologie ;
- une présentation raisonnée des étapes de l'imbroglia juridico-financier et des grands dossiers contentieux.

I. BASES :

Boussac 1 divers : documentation sur l'industrie textile, sur l'Institut de développement industriel (IDI) ;

Boussac 2 Les sociétés en règlement judiciaire : Boussac Saint Frères (BSF), Société Financière et Foncière Agache Willot (SFFAW) et leurs actifs ;
la location gérance ;

Boussac 3 la société Le Peigné ;
"La masse Boussac" (C.A.D. l'héritage du dépôt de bilan Boussac) ;
la situation économique et comptable au départ ;
les premières opérations de restructuration ;
étude sur la branche textile de la SFFAW (Société Financière et Foncière Agache Willot)
les problèmes avec l'URSSAF et l'AGS ;
la question des contrevaleurs en cas de cessions d'actifs par CBSF (illustration rôle des mandataires de justice) ;
les filiales étrangères ;

Boussac 4 l'affaire américaine, le dossier City Bank ;
l'affaire américaine, le dossier Jo Riss ;
les autres sociétés que BSF ;
analyse de la SFFAW.

II. LES PLANS D'ENTREPRISE :

Boussac 5 à 7
SADEF (crédit national) ;
BOUSSAC 1 avec EUREQUIP
BOUSSAC 2, avec Arthur D. Little, sur demande Trésor ;
Retouches Bélorgey, fin 84.

III. FILS DIRECTEURS :

Boussac 8PV des Conseils d'administration ;

- Boussac 9** PV des Assemblées générales ;
- Boussac 10** PV des Comités centraux d'entreprises ;
- Boussac 11** Notes de synthèse ou d'étapes ;
- Boussac 12** Suivis de gestion.

IV. SITUATIONS :

Boussac 13 à 17

vie des branches et départements ;
 machine à papier (Peau Douce pour reconversion) ;
 échecs d'extension ;
 exemple difficultés restructuration (Gaillard) ;
 confection et Ted Lapidus ;
 investissements.

V. LES ENJEUX :

Boussac 18 1 et 2 : accords de juillet 1983 ;

Boussac19 3 : correspondances avec MM. WILLOT ;
 4 : rapport Plescoff ;
 5 : problème du Séquestre ;
 6 : question de la confusion des patrimoines ;
 7 : recherche sortie ; stratégie ; concordat ; rachat ;
 8 : attaques de CBSF ;

Boussac20 9 : jugements du 13 mars et du 12 juillet 1984 ;
 10 : rapports avec les banques ;
 11 : trésorerie ;
 12 : rapports avec les pouvoirs publics ;

Boussac21 13 : rapports avec les comptables, justice et mandataires de justice ;
 14 : recherches de repreneurs.

VI. DENOUEMENT ET RETOMBEES :

Boussac 22 à 24

A- contacts pour cession, reprise Arnault et suites ;
 B- comptes 1984 ;
 C- affaire vente Fougères ;
 D- affaire Boussac Formation ;
 E- aspects communautaires.

Boussac 25 à 27 Chrono. G.B. 1982/83/84

VII. AFFAIRES SOCIALES :**Boussac 28 à 32**

- licenciements et reconversion ;
- société de reconversion : AUFINEC.

DIVERS PRESSE

VIII. DIVERS :

- encadrements ;
- actions DG ;
- débats internes ;
- communication.

III. UNE LEÇON UNIFIÉE DE GESTION ÉCONOMIQUE ET DE SCIENCES POLITIQUES

Ces archives font apparaître, semaine après semaine, l'imbrication des facteurs humains, économiques (industriels et commerciaux), juridiques (droit des affaires, manœuvres procédurales) ainsi que politiques dans l'histoire des années 1980.

Ces dossiers illustrent notamment :

- le problème des structures de l'industrie française du textile ;
- les changements industriels de l'époque, mais méconnaissent manifestement la portée des facteurs commerciaux internationaux ;
- un cas très complexe de gestion d'un grand groupe en perdition sur le plan économique comme dans le domaine juridique, aggravé par des facteurs politiques et où se révèlent inconciliables d'une part des enjeux d'industrie et d'emploi et d'autre part des enjeux de pouvoirs ;
- une gestion des problèmes de l'emploi et de la reconversion, à une période où débute la croissance du chômage et où les traumatismes sont d'autant plus forts qu'ils sont moins habituels ;
- le poids des conflits politiques dans un univers bipolarisé, comme des conflits de clans au sein du monde des affaires ;
- le rôle des approches bancaires ;
- le rôle de la fonction syndicale, exercé par un véritable parlement de partenaires sociaux (le CCE de CBSF compte 64 membres titulaires et suppléants) ;
- la responsabilité dans le choix des hommes ou par les hommes et le rôle du facteur de confiance ou de défiance ;
- les conséquences des délais de fonctionnement de la justice ;
- la question des pouvoirs et du mode de fonctionnement des mandataires de justice ;
- le rôle de la presse sur l'avenir d'une branche économique, sur des enjeux de pouvoirs et le problème de la communication d'entreprise en période de crise ;
- l'évolution idéologique rapide en quelques années ;
- les modalités de traitement par les administrations et le gouvernement d'un pareil enjeu.

Ces archives semblent pouvoir intéresser non seulement des chercheurs attachés à des analyses d'exemples de gestion ou de droit des affaires (1), mais plus encore des chercheurs attachés à comprendre les rapports de force du monde économique, social, médiatique et politique (2). Elles peuvent contribuer à la fois à la radioscopie d'une crise et à une leçon de société. Historiquement située à une période charnière de notre histoire politique, économique et sociale, cette affaire relève plus par son importance économique, sa valeur emblématique, son contexte politique, sa signification de société du Centre d'Archives d'Histoire Contemporaine que d'un centre spécialisé sur la mémoire des entreprises.

En effet, si ces archives constituent la matière d'une étonnante et très complexe leçon de gestion, elles sont encore plus illustratrices du fonctionnement politique de l'Etat, de ses institutions, de ses actions ou de ses défaillances.

G. BELORGEY
Juin 1994

(1) A ce titre, elles se situent à l'aval d'ouvrages tels que les grands arrêts de la jurisprudence commerciale ou de collections relatives aux groupements d'entreprise, aux Entreprises en difficultés, ou à Pouvoir et Finance dans l'entreprise (cf. M. Fleuret, Dalloz, 1977).

(2) A ce second titre, elles sont matière

- à donner suite
 - au livre *Bonjour Mr Boussac* (M.F. Pochna ; R.Lafont ; 1980)
 - à l'ouvrage des Presses de la Fondation : *Le dossier Agache Willot (un capitalisme à contre-courant)* de B. Boussemart et J.C. Rabier ;

- à venir en moyen de contrepoint à
 - un ouvrage d'intoxication (*Enquête sur l'affaire Boussac, Patrick Lamm - qui, conduisit dans "Les Echos" la campagne contre la CBSF*), R. Laffont ; 1985 ;
 - un chapitre très long, mais très incomplet dans *Histoire secrète des dossiers noirs de la gauche*, par J.M. Quatrepoint (Ed. Alain Moreau, 1986) ;
 - quelques passages bien légers dans *Le soulèvement du sérail* (Alain boubilil ; Albin Michel ; 1990)