

Galerias Lafayette : Le film de la bataille

RETOUR SUR QUATRE MOIS D'UN FEUILLETON À SUSPENSE

Galerias Lafayette : le film de la bataille

La famille Moulin, alliée à BNP Paribas, s'apprête à lancer une OPA de 3,1 milliards d'euros sur le groupe de distribution. Querelles de cousines et affrontements de titans bancaires, désirs de vengeance et souci de loyauté, l'affaire a réuni tous les ingrédients d'un grand feuilleton mélodramatique. Récit des quatre mois qui ont fait basculer le destin d'une entreprise de 36.000 personnes, affichant 5,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Les protagonistes de l'affaire Galeries Lafayette



Un jeudi saint à rebondissements

Le jeudi 24 mars, en effet, Michel Lucas installe à son tour sa carriere de lutteur devant la petite table de bridge. Deux heures durant, Noëlle Meyer le soumet à la question. Il s'en étonne : « Vous venez de me faire passer un véritable examen. » « Que voulez-vous ? lui rétorque-t-elle. Je suis médecin, je n'y peux rien ! » Le banquier mutualiste peut être charmeur. Il aime aussi surprendre. Alors qu'il a informé ses alliés potentiels, les Moulin, qu'il voyait l'« ennemi » dans la matinée, il se met ensuite aux abonnés absents.

Les Moulin savent depuis quelques jours que Noëlle Meyer a décidé de vendre : les Caisses d'Épargne sont venues les voir pour obtenir leur imprimatur. Déjà, la visite de Michel Lucas n'est pas très appréciée, mais voilà qu'il ne répond plus au téléphone. Une entrevue est prévue pour cet après-midi-là ? Il ne donne pas signe de vie. Noëlle Meyer qui vend ses parts à la banque bleue, c'est le scénario catastrophe pour les Moulin. Or, le cours des Galeries ne cesse de monter depuis deux semaines. La rumeur s'installe : Michel Lucas profite du long tunnel de Pâques pour ramasser des titres avant de lancer une OPA le mardi. Le soir même, les Moulin tiennent un conseil de famille. Pas question de laisser faire.

Si Michel Lucas est un joueur de go hors pair, qui a su se construire une belle position, il a face à lui Baudouin Prot, le roi du blitzkrieg. La situation de BNP Paribas apparaît plus que délicate. Le même jour, son directeur général a reçu un coup de fil alarmant de Nicolas Mérimodol. « On va racheter le bloc de Mme Meyer. Mais c'est amical », prévient l'émissaire de l'Écu-reuil... L'attitude inexplicable de Michel Lucas fournit à BNP Paribas l'occasion de revenir dans la partie. Le vendredi matin,

Noëlle Meyer, soixante-cinq ans, a-t-elle présidé hier son dernier conseil de surveillance ? Sa démission des Gale-

matiquement sur sa route Noëlle Meyer. But, Marionnaud, Vivarte ou encore Ri-nascente, toutes les opérations de crois-sance externe sont refusées par l'un ou

à Noëlle Meyer, qui, faute d'avoir un manager à imposer, lui laisserait davan-tage de liberté de gestion. Cela crève les yeux ! En se jetant dans les bras de Michel

Galerias Lafayette : Le film de la bataille

ries Lafayette n'est plus qu'une question de jours. Ginette Moulin, soixante-dix-huit ans, va lui succéder. Ce passage de témoin entre les deux petites-filles de Théophile Bader, le fondateur de l'enseigne, conclut quatre mois d'affrontements qui ont fait basculer le destin de ce groupe de 36.000 collaborateurs. Au lendemain du week-end de Pâques, BNP Paribas a racheté les parts des Meyer et s'est associé aux Moulin pour lancer une OPA. Quoi de surprenant que le partenaire bancaire historique aide la branche familiale dont sont issus les coprésidents - Philippe Houzé et Philippe Lemoine - à assoier son contrôle ? Pourtant, c'était le scénario le moins écrit. Michel Lucas, le patron du Crédit Mutuel, a bien failli remporter la bataille des Grands Boulevards, s'il n'avait commis un incompréhensible faux pas de dernière minute...

Les emplettes du Crédit Mutuel

Vendredi 17 décembre, les fêtes de fin d'année approchent. Devant les vitrines des grands magasins, boulevard Haussmann, les enfants ouvrent grands leurs yeux. Ce jour-là, alors que les coprésidents du groupe sont en Italie, Michel Lucas téléphone à Noëlle Meyer pour la prévenir - sa banque, le Crédit Mutuel, a fait ses emplettes. Elle a ramassé près de 15 % du capital des Galeries Lafayette. La surprise passée, la présidente du conseil de surveillance se remémore un ou deux faits troublants. Comme ce message étrange paru sur le forum du site Boursorama le 8 août : « GL : une OPA se prépare. La famille Moulin va baisser la famille Meyer. Objectif 200 euros ». Et, quelques jours après, cet article louangeur sur Nicolas, le fils de Philippe Houzé. De là à penser, côté Meyer, que l'intrusion du Crédit Mutuel a été favorisée par la branche Moulin...

Les ressentiments accumulés par les cousins remontent à la surface. Et ils viennent de loin. Noëlle Meyer, la souris des villes, a été adoptée après la guerre ; Ginette, la souris des champs, se considère comme « la » petite-fille. Quand, en 1996, la première accède à la présidence du conseil de surveillance après la disparition de son mari, Georges, le patron du groupe, la seconde se sent une nouvelle fois reléguée dans l'ombre. Insupportable. Le duo Ginette Moulin-Philippe Houzé engage alors une guerre larvée. Il trouvera systé-

l'autre camp. La coupe déborde quand, lors d'un conseil en novembre dernier, Noëlle Meyer refuse à Ginette Moulin une place au directoire. Cela avec le soutien virulent de Michel Pébereau, le président de BNP Paribas. La vieille dame, qui n'a jamais exercé de fonction opérationnelle, veut remplacer son époux, Étienne Moulin, décédé deux mois plus tôt, pour échapper à l'ISF.

Le 20 décembre, la convocation d'un conseil de surveillance donne l'occasion une nouvelle fois aux uns et aux autres de se jauger. Très tendu, il dure sept heures. Noëlle Meyer, ses enfants et, semble-t-il, Philippe Lemoine plaident pour un désaveu du Crédit Mutuel. Ils obtiennent l'ouverture d'une enquête par l'Autorité des marchés financiers. Ginette Moulin et Philippe Houzé, appuyés par deux membres du conseil, Jacques Calvet et Jean-Louis Descours, privilégient le dialogue. Même si un communiqué est approuvé à l'unanimité, la ligne de fracture est évidente, au point que d'autres administrateurs s'interrogent sur la réalité du concert qui unit les familles. Ginette Moulin s'empare :

« Moi, je ne sais pas si je suis encore de concert avec M^{me} Meyer. Elle est insupportable ! Aujourd'hui, je suis au conseil, mais, demain, je ne sais pas », lance-t-elle.

Les clans s'affrontent, les courtisans s'agitent

Chacun, alors, se replie dans sa tranchée. Le 24 décembre, Noëlle Meyer appelle Philippe Villin, le banquier d'affaires indépendant, grand amateur d'opéra comme elle. Rive gauche, dans l'appartement du 7^e arrondissement où réside l'héritière, ils organisent la résistance avec Marc Pandraud, patron de Merrill Lynch à Paris, et l'avocat Georges Terrier, associé chez Jeantet. Thierry Vassogne, associé de Linklaters, les rejoindra plus tard. Leur obsession ? Éviter une prise de contrôle rampante, par le Crédit Mutuel, de Cofinoga, le spécialiste du crédit à la consommation et véritable pépite du groupe. Rive droite, en face du bois de Boulogne, Ginette Moulin anime chez elle un conseil familial restreint. Ses filles Christiane et Isabelle sont là, son gendre Philippe Houzé et son avocat Philippe Ginesthié, aussi. La branche Lemoine - Patricia et Philippe - reste à l'écart.

Une fois le choc passé, les protagonistes ont vite fait d'analyser les forces en ter-

tour, des courtisans en masse. BNP Paribas, détenteur de 44 % de Cofinoga. Les Caisses d'Épargne et HSBC-CCF, qui se manifestent. Voire beaucoup de banques étrangères si le jeu s'ouvre. Les prétendants ont un point commun : l'accord des Horaces et des Curiaces des Grands Boulevards leur est nécessaire. Car si un bloc est acheté, il perd ses droits de vote double, et l'autre camp, qui lui les conserve, se voit immédiatement « relé » à plus de 45 %. Cette contrainte - forte - s'applique à tous sauf... au Crédit Mutuel, qui tend vers 20 % du capital : il peut donc emporter la majorité en se liant avec l'une ou l'autre famille.

Le plus simple, pour les deux branches, serait de se rabibocher. Mais la brouille persiste. Entre Ginette Moulin et Noëlle Meyer, l'ambiance est électrique. Elles s'échangent des piques et des courriers peu amènes contrôlés par leurs avocats. BNP Paribas, qui a tout intérêt au statu quo, n'en pense pas large. Michel Pébereau, très proche de la veuve de Georges Meyer, la pousse à la réconciliation. De son côté, Baudouin Prot, le numéro un bis de BNP Paribas, œuvre à établir un lien de confiance avec le clan Moulin. Le 7 février, Ginette Moulin lui rend visite au siège de la banque, rue d'Antin, et, là, réaffirme qu'elle ne quittera pas le navire.

La chef du clan Moulin est une terrienne. Sous des faux airs de veuve effacée, elle, qui surfe sur son ordinateur portable à accès Wi-Fi, sait ce qu'elle veut : perpétuer l'héritage de « pépé Théo ». Le Crédit Mutuel peut-il l'y aider ? Ils vont discuter trois mois durant. Michel Lucas a concocté un projet de partenariat avec le soutien de François Henrot, l'associé-gérant de Rothschild, qui connaît bien le crédit à la consommation pour avoir dirigé la maison mère du Cetelem. Selon ce plan, l'accès aux 8,5 millions de clients de la banque bleue doit procurer à Cofinoga, en régime de croisière, un supplément de résultat de l'ordre de 110 à 130 millions d'euros. Cela suppose de déloger BNP Paribas.

Si la banque paraît solidement armée, sa cuirasse présente un gros défaut : elle n'est protégée par aucun droit de préemption en cas de changement de contrôle de Lazard, le holding qui regroupe les activités financières des Galeries Lafayette. Michel Lucas le sait. Pour autant, il paraît jouer la montre. Les négociations avec le Moulin traînent, s'enlèvent. Avec sa participation, le patron du Crédit Mutuel se sent-il incontournable ? Il préférerait peut-être s'allier

Lucas, elle pourrait provoquer un renversement d'alliance. Des amis la poussent d'ailleurs dans cette voie. Mais c'est mal connaître ce médecin pédistre, à la fois mondain et baroudeuse sur le front de l'humanitaire, qui n'a que faire du pouvoir, encore moins de l'argent. Elle en a !

Noëlle décide de vendre

Noëlle Meyer rêve de porter plus loin et plus haut l'œuvre de son mari, Georges, qui a doublé la taille de l'entreprise en rachetant les Nouvelles Galeries au début des années 1990. Mais, se sentant trahie par la famille Moulin, cette amatrice de chineries ne veut plus passer pour une potiche. Consciente aussi qu'aucun de ses trois fils - Alexandre, l'aîné, s'est fait « flinguer » au BHV ; David est rabbin, Raphaël, le surdoué artiste et matheux, est trop jeune - ne peut prétendre à la direction du groupe, elle préfère, la mort dans l'âme, jeter l'éponge. Avec deux impératifs : éviter le démantèlement dont elle prête l'intention à Michel Lucas ; ménager les intérêts de BNP Paribas, qui a soutenu son mari lorsque les Galeries Lafayette étaient en difficulté après le rachat de leur concurrent.

Début mars, avec l'accord de ses fils, elle décide d'étudier une vente du bloc familial. Elle se tourne, en premier, vers Michel Pébereau. BNP Paribas tergiverse. Ses dirigeants le savent, ils auraient l'air bien malin si, ayant investi 1 milliard d'euros dans le bloc Meyer, ils se retrouvaient face à une alliance Moulin-Lucas. Et le fait de signer avec les Meyer, dans ce climat passionnel, n'est-il pas le meilleur moyen de s'aléner les Moulin ? La manœuvre n'est pas aisée. D'autant que, si Noëlle Meyer laisse la priorité à BNP Paribas, elle veut une bonne OPA pour les minoritaires du groupe coté.

Le 14 mars, elle reçoit Charles Milhaud, le président des Caisses d'Épargne, Nicolas Mérimod, son bras droit, et Mathieu Pigasse, associé-gérant de Lazard. Assis face à elle, autour d'une petite table de bridge, tournant le dos à la vue sur les Invalides et le Grand Palais, ils l'écoutent s'expliquer tout en sirotant une orange pressée. Ils ne savent pas alors que, dix jours plus tard, un autre rendez-vous, au même endroit, avec l'un des protagonistes clefs de l'affaire précipitera l'issue finale.

Baudouin Prot convainc Philippe Houzé que BNP Paribas est le meilleur allié possible. Le travail de séduction auprès de Ginette Moulin entrepris depuis des semaines par le banquier, expert en baismains, portesses fruits Et, surtout, la famille Moulin a compris que la meilleure façon d'obtenir l'aval de Noëlle Meyer est de se lier avec la Rue d'Antin. Ils ont quatre jours pour réussir. Banco.

Le marathon de Pâques

Objectif, rédiger 17 accords, dont pas une ligne n'est encore posée. BNP Paribas déploie le grand jeu. Pour relayer Baudouin Prot, Georges Chodron de Courcel et Jean Clamon, les deux directeurs généraux délégués, Thierry Varenne, le responsable du « corporate finance », et Philippe Konczatti, le patron des financements structurés, sont sur la brèche. Shahriar Tadjbaksh, le banquier de Goldman Sachs, et Pierre-Yves Chabert, l'avocat de Cleary Gottlieb, complètent le dispositif. En fait, le clan Moulin s'est adjoint les services de Jean-Marc Fomeri, le créateur de Bucéphale Finance. Tout au long du week-end, il garde les Caisses d'Épargne en solution de secours.

Jour et nuit, Ginette Moulin reit les comptes rendus. Quitte à aller, au petit matin, acheter quelques victuailles au Drugstore Publicis pour nourrir les marathoniens affamés. Lundi, la fumée est blanche. Les conseils sont convoqués. Celui des Galeries Lafayette débute à 20 heures ; celui de BNP Paribas, à 22 heures. À 5 heures du matin, la famille Moulin au grand complet - y compris les petits-enfants - défile dans l'orangerie, au siège de BNP Paribas. Dans le petit salon bleu, la séance de signatures s'organise. À quelque distance de là, Noëlle Meyer paraphe tristement l'acte de vente de ses titres pour 930 millions d'euros avec Jean Clamon, le représentant de la banque.

Voilà donc les Moulin à la barre... mais en conduite accompagnée. L'établissement de la rue d'Antin met 385 millions de fonds propres pour verrouiller son partenariat avec Cofinoga. De son côté, la famille - la position de la branche Lemoine reste à clarifier - hérite d'un endettement dévot qui devra être épongé par un surcroît de rentabilité des Galeries Lafayette. Elles vont vraiment devoir « vivre plus fort » !

ANTOINE BOUDET ET ISABELLE CHAPERON