

PRIX DU MEILLEUR ARTICLE FINANCIER

Rigueur de l'analyse, attractivité et originalité du style, vertu pédagogique : les ingrédients d'une réussite depuis 16 ans !

2016

Catégorie "Jeunes journalistes"

Jérémy PERRAUD

Le Progrès

"Bel Maille : les dessous d'une liquidation bien préparée"



Bel Maille : les dessous d'une

Enquête. L'ancien repreneur de l'entreprise textile Bel Maille à Riorges, liquidée en octobre 2014, a rebondi dans une autre société appelée Le Chameau, dont la fermeture d'un site de production français vient d'être annoncée. Ce n'est peut-être pas une coïncidence.

Les difficultés de la filière textile ne sont un secret pour personne. Mais certaines sociétés disparaissent de façon inattendue, alors que leur situation semblait saine. Du travail, des commandes, puis plus rien.

Comme cette entreprise de tissage, Bel Maille, installée à Riorges. Un nom respecté dans le textile « made in France », depuis ses débuts en 1956. Plus de cent personnes y travaillent en 2009, lorsque la famille Bel, propriétaire historique, la cède pour 6,3 M€.

Le repreneur se nomme Stéphane Ziegler. Sous sa direction, Bel Maille continue de prospérer pendant deux ans, puis c'est la dégringolade. Les licenciements s'enchaînent, et en octobre 2014, l'entreprise est liquidée. Elle ne compte alors plus que cinquante-huit salariés. Ces derniers interpellent le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, via une lettre ouverte pour faciliter une éventuelle reprise, en vain. Leur volonté était alors de faire de Bel Maille « une affaire nationale ».

Même scénario dans la nouvelle entreprise de Stéphane Ziegler

Avec un an de recul, pourtant, toute la question est de savoir si Stéphane Ziegler avait la volonté de pérenniser le site de Riorges.

Le repreneur a en revanche fort bien rebondi. Il est aujourd'hui directeur opérationnel d'une autre entreprise textile, Le Chameau, basée dans l'Orne, le Cher et au Maroc. Mais Le Chameau est actuellement en grande difficulté, la fermeture du site de production de l'Orne vient d'ailleurs d'être actée. Son histoire ressemble tellement à celle de Bel Maille, avec le même acteur dans les premiers rôles, qu'il est permis de se poser des questions quant aux intentions de Stéphane Ziegler, le jour où il a pris les rênes de ces deux PME.

Aujourd'hui âgé de 54 ans, Stéphane Ziegler est diplômé de l'école supérieure de commerce d'Amiens. Il est passé par le prestigieux cabinet de conseil

Pricewaterhouse Cooper (PwC), puis resté dix ans chez VF Corporation (propriétaire des marques Vans, Timberland ou Napapijri), où il s'est occupé de contrôles financiers et de réorganisation.

« Nous n'avons plus de directeur commercial, ni de directrice financière, ni de directrice de collection »

Un salarié syndicaliste FO du Chameau dans l'Orne

À la fermeture de Bel Maille, le parcours du directeur n'a interpellé personne, pas plus que la mauvaise santé de l'entreprise textile.

Contrairement à la plupart de ses anciens salariés, le PDG a immédiatement retrouvé du travail chez Le Chameau en octobre 2014, avant même que la liquidation judiciaire de Bel Maille ne soit prononcée.

Rachetée en 2012 par le groupe britannique Marwin Management Partner, cette entreprise est connue pour ses bottes de chasse et autres équipements de plein air haut de gamme. Elle compte 102 salariés dans trois pôles en France. Deux sites sont destinés à la production. L'un est à Cahan (Orne, Basse-Normandie), l'autre à Bouskoura (Maroc).

L'histoire se répète : le même montage financier est mis en place (lire par ailleurs) avec la création d'une holding suite à la reprise (Le Chameau Holdings SAS) ; la production se tourne alors vers le luxe et des marchés sont perdus.

En octobre 2015, soit un an après l'arrivée de Stéphane Ziegler, la situation s'est encore dégradée. Cinq personnes sont licenciées, dont trois représentants des salariés jugés un peu trop revendicatifs. Un magasin d'entreprise est fermé.

« Notre chiffre d'affaires baisse depuis la reprise, commente un délégué syndical FO. On est passé de 26 M€ en 2012 à 17 M€ en 2015. Nous n'avons plus de directeur commercial, ni de directrice financière, ni de directrice de collection. Tous sont partis courant 2015 ».

Stéphane Ziegler dans le viseur

Le procureur de la République de Roanne a confirmé qu'une enquête est en cours sur le fonctionnement de Bel Maille.

À Cahan, les salariés sont sans nouvelle de Stéphane Ziegler depuis le 23 septembre dernier. Pire, la fermeture du site a été annoncée le 23 octobre, suite à un comité d'entreprise extraordinaire. Cette décision prendra effet en février 2016 et aboutira au licenciement de 55 salariés. Une situation qui rappelle, une nouvelle fois, celle qu'ont connue les anciens de Bel Maille. En novembre 2014, certains faisaient le déplacement en Basse-Normandie pour prévenir les salariés du Chameau de ce qui les attendait. Aujourd'hui, le syndicaliste FO admet que ses homologues de Bel Maille ont contribué à lui ouvrir les yeux : « M. Ziegler a bluffé tout le monde ».

Jérémy Perraud

Nous avons tenté de joindre Stéphane Ziegler, mais le chef d'entreprise n'a jamais répondu à nos sollicitations.



QUESTIONS A MAURAD RABHI

Secrétaire général de la fédération textile CGT
« Le système vorace et dangereux du LBO, c'est le pire scénario possible »



Photo DR.

Bel Maille et Le Chameau ont fait l'objet d'un rachat par effet de levier (LBO). Quelle est votre opinion concernant ces opérations ?

Concernant le LBO (leveraged buy out), il est nécessaire de bien distinguer le fonds d'investissement du fonds de retournement (destiné généralement aux entreprises connaissant des difficultés financières NDLR). Dans le cas d'un fonds d'investissement, le rachat d'une entreprise se fait avec de très fortes sommes. Les groupes et les banques participent à coup de millions, ils n'ont pas de souci pour financer. Il y a peu de risques car l'entreprise ne se rachète pas elle-même. Ce qui malheureusement arrive lors d'un fonds de retournement.

Quels sont les risques d'une telle opération ?

L'entrepreneur doit rem-

boursier la banque sur la base d'un échéancier fixé au démarrage. Plus vite il rembourse, plus vite il gagne de l'argent. Nous nous positionnons contre ce système vorace et dangereux. Il s'agit du pire scénario possible. Prenez par exemple le groupe Vivarte qui voit des milliers d'emplois supprimés (en avril dernier, Le Monde évoquait 1 600 suppressions d'emplois NDLR). Ça fait des dégâts monstres !

Selon vous, quel est l'objectif des dirigeants ?

De rembourser les crédits et tirer le plus rapidement possible des bénéfices avant de revendre. Généralement il faut un retour sur investissement en cinq ou six ans pour un fonds d'investissement, et environ deux ans pour un fonds de retournement. On a de moins en moins affaire à des capitaines d'entreprise et de plus en plus à des

financiers.

Comment les salariés peuvent-ils s'en protéger ? Mais on ne peut pas s'en protéger. Ou alors il faudrait modifier la liberté d'entreprendre et de vendre. La seule solution pour les salariés ? Se battre. Faire du bruit et faire en sorte que les fonds changent leur fusil d'épaule. Il faudrait emmener les pouvoirs publics à prendre un certain nombre de mesures.

Les politiques locaux et nationaux ont-ils émis le souhait de vous aider ? J'ai déjà vu des réunions avec le ministre du Travail et des représentants de fonds... Ceux-là n'en avaient rien à faire du ministre ! À partir de là, qu'est-ce qu'on peut faire ? Ils sont dans la légalité. ■

Propos recueillis par J. P.

liquidation bien préparée

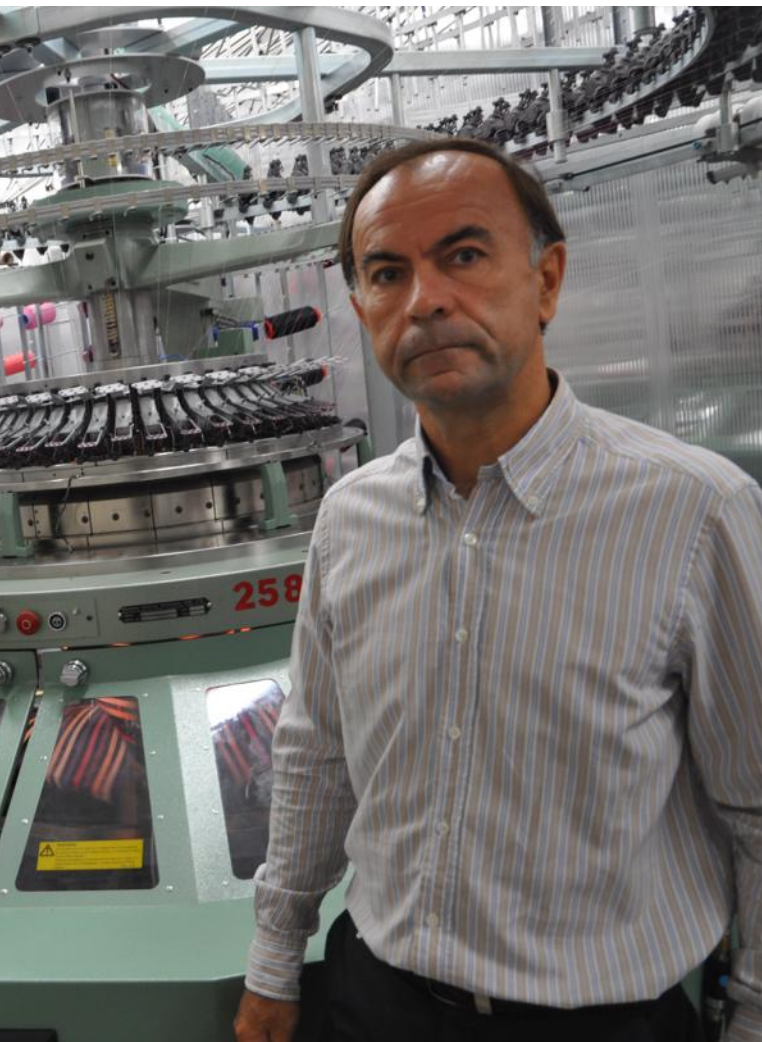


Photo d'archives Kévin Triet

1,4 M€

Il s'agit du montant total des salaires perçus par Stéphane Ziegler entre sa reprise de Bel Maille en 2009 et la liquidation en 2014. C'est ce qu'indique un document du cabinet d'expertise comptable Cadeco, daté de décembre 2014. Ce cabinet a accompagné le comité d'entreprise de Bel Maille en 2011, puis en 2014 au moment de son redressement judiciaire. « M. Ziegler était salarié de la holding BM Finance (qui détenait Bel Maille, NDLR). Il a fait remonter des prestations de service de Bel Maille jusqu'à la holding pour se rémunérer », indique Cadeco. Si l'on ajoute les 6,1 M€ de dividendes qui ont emprunté le même chemin (lire par ailleurs le décryptage du montage financier), l'entreprise a donc perdu 7,5 M€ ! Toujours selon Cadeco, Stéphane Ziegler aurait été rémunéré à hauteur de 28 500 €/mois en 2009, puis 21 500 €/mois en 2013. Pour le cabinet d'expertise, le directeur « n'a pas œuvré pour assurer la pérennité de l'entreprise ». Cadeco met en avant un second élément pour appuyer ses propos. Celui-ci concerne le dossier de reprise déposé par la société tunisienne Aramys Group en 2014, suite au redressement judiciaire : « M. Ziegler est parti au milieu de la procédure avec un nouveau travail (à l'entreprise Le Chameau, NDLR) alors qu'il était en contact avec Aramys depuis septembre 2013. Vu qu'il faisait partie du projet de reprise, celui-ci a été modifié et est tombé à l'eau ».

« Nous sommes tenus au secret bancaire »

Lauriane Guastini, déléguée territoriale à la Banque publique d'investissement (BPI)

Nous avons tenté de joindre la délégation Loire de la Banque publique d'investissement (BPI) pour en savoir plus quant au rachat de Bel Maille opéré en 2009 par Stéphane Ziegler. Ce dernier aurait bénéficié d'un accompagnement à hauteur d'un million d'euros de la part de la BPI (à l'époque, l'organisation s'appelle OSEO). Bien qu'il s'agisse d'argent public, la délégation n'a pas souhaité communiquer. « Nous sommes tenus au secret bancaire », indique Lauriane Guastini, déléguée territoriale.

Décryptage du montage financier dénoncé

Quand il récupère Bel Maille, Stéphane Ziegler utilise un montage financier qu'on appelle le rachat avec effet de levier, ou LBO (de l'anglais « leveraged buy out »). Les subtilités du LBO sont très techniques, mais le principe est simple : il s'agit de racheter une entreprise en s'arrangeant pour qu'elle se paye elle-même. Déroulant, mais légal, et essentiel pour comprendre ce qui est arrivé à Bel Maille.

Dans le cas d'un LBO, le repreneur finance le rachat en grande partie par endettement. Autrement dit, il amène une petite partie de fonds propres, et les complète par des emprunts. Par exemple, en faisant appel à une banque. Étape essentielle : l'entrepreneur crée ce qu'on appelle une holding. C'est une société dont il a le contrôle, via laquelle se fait l'emprunt, et qui détient l'entreprise rachetée. Afin de rembourser l'emprunt, le repreneur fait remonter des fonds (appelés dividendes) de l'entreprise vers la holding. Ainsi, la société participe à son propre rachat. Une fois les remboursements effectués, libre à l'entre-

preneur de revendre la société. La manœuvre est légale. Avantage supplémentaire, le LBO est fiscalement intéressant, notamment grâce à une faible imposition sur les dividendes. Ce qui nous ramène à Bel Maille. « Avant l'arrivée de Stéphane Ziegler, on nous a fait travailler comme des fous pour augmenter le stock de produits, la trésorerie, et donc le prix de la vente », expose David Thomas, ex-représentant des salariés. « Le directeur a payé une bonne partie de la somme du rachat grâce à la vente de notre stock », assure le délégué CGT. Des propos que confirme le rapport des comptes du comité d'entreprise daté du 31 décembre 2011 : 4,9 millions d'euros de dividendes sont transférés de Bel Maille à la holding BM Finance en 2009 ! « Si l'on ajoute les pertes de 2009 (1 M€), les capitaux propres sont passés de 11,2 M€ en 2008 à 3,8 M€ fin 2011 », précise le rapport. Entre 2010 et 2011, près de 800 000 euros sont déplacés, toujours selon le rapport d'expertise. L'année 2010 est prospère,

avec un chiffre d'affaires de 16,9 M€ pour un résultat net de 153 000 euros. Trop faible pour compenser la perte de 2011, évaluée à 420 000 euros. L'entreprise s'affaiblit. 2012 sera l'année des grands changements. Bel Maille s'oriente vers le textile haut de gamme. Les contrats visant le grand public sont abandonnés et le chiffre d'affaires tombe à seulement 5 M€ en 2014. Une procédure de sauvegarde est opérée le 22 août 2012, puis un plan de sauvegarde un an plus tard, le 31 juillet 2013. L'effectif se réduit, passant de cent huit à cinquante-huit salariés. Une lente descente aux enfers qui aboutit à la liquidation judiciaire de l'entreprise le 16 octobre 2014. Un salarié assure : « Il y avait un repreneur tunisien mais le dossier n'a pas abouti. Stéphane Ziegler a quand même touché 15 000 euros par mois pendant toutes ces années (une somme inférieure à celle annoncée par le cabinet d'expertise comptable Cadeco, lire par ailleurs NDLR), il a pris l'argent jusqu'à la fin. »

J.P.

LBO : vrai ou faux

■ Des plaintes dans le dossier Bel Maille

Vrai

La mise en place d'un montage financier LBO permet à un dirigeant de gérer les remontés d'argent entre l'entreprise et la holding créée lors du rachat. Notamment, en utilisant les fonds propres de l'entreprise pour financer ce même rachat. Dans le cas de Bel Maille, Eric Jallet, procureur de la République de Roanne, confirme qu'une enquête est en cours, sans toutefois entrer dans les détails : « On avait reçu des plaintes pour dire que le fonctionnement de la boîte n'était pas vertueux. Mais réunir les preuves techniques prend du temps, je ne peux pas communiquer pour l'instant ».

■ Hollande, l'anti-LBO

Faux

C'est à ce comportement « peu vertueux » que s'attaquait François Hollande en 2012, lors de sa campagne pour les élections présidentielles. « C'est toujours le même processus : un financier vient, reprend pour une somme modique les capitaux d'une entreprise, et se rémunère en se faisant rembourser ses emprunts par le bénéfice de

l'entreprise », indiquait alors le candidat socialiste. François Hollande souhaitait par ailleurs réserver le LBO « exclusivement à des salariés et aux cadres d'une entreprise, et pas à des financiers qui viennent prendre la substance d'une entreprise et la revendre après ».

Un discours qui n'a pas été suivi d'effet une fois le candidat installé à l'Élysée. Peu de communication sur le sujet non plus. En mai 2012, une déclaration de Nicole Bricq, alors ministre du Commerce extérieur, au Journal du dimanche, donne le ton : « Franchement, je ne suis pas sûr que cette mesure verra le jour : il y a de mauvais fonds mais il y en a aussi de bons. Sachant que depuis le début de la crise, il y a beaucoup moins d'achat de LBO... ». Depuis, plus de nouvelle.

■ Plus de 20 000 emplois créés en 2013

Vrai

Il est tout de même nécessaire de relativiser les conséquences de la mise en place d'un rachat par effet de levier. « Les disparités d'entreprises sont fortement médiatisées », indique-t-on du côté de l' Afic (Association française des

investisseurs pour la croissance). « Mais elles sont minoritaires. Comme dans toute branche, parfois, il y a des échecs », souligne l'association, qui déplore « la mauvaise image des LBO ».

■ Moins d'entreprises ferment

Vrai

D'un point de vue purement statistique, les entreprises concernées, dites « en capital-transmission », s'en sortent bien. Selon une étude rendue le 12 juin 2015 par l'institut de sondage OpinionWay, à la demande de l'Afic : « Seulement 0,4 % des entreprises ont cessé leur activité en 2014, le plus bas niveau depuis 2010, divisé par trois depuis 2011 ». Dans le cas de Bel Maille et de Chameau, la stratégie mise en place par la direction a eu des conséquences néfastes sur l'emploi. Mais à plus grande échelle, encore une fois, le constat est différent. Selon une autre étude rendue en décembre 2014 par le cabinet d'audit Ernst & Young pour l'Afic, les entreprises concernées par le LBO sont sources de travail. En 2013, 21 306 emplois auraient été créés. ■

J.P.

PRIX DU MEILLEUR ARTICLE FINANCIER

Rigueur de l'analyse, attractivité et originalité du style, vertu pédagogique : les ingrédients d'une réussite depuis 16 ans !

2016

Catégorie "Journalistes confirmés"

Philippe ESCANDE
Le Monde

"Les fantômes de Bretton Woods"



L'hôtel fut aussi le théâtre d'un duel entre deux hommes : John Maynard Keynes (à droite), fils de bonne famille victorienne, diplômé de Cambridge, versus Harry Dexter White, l'économiste du Trésor américain, le fils d'épicier juif de Boston qui avait repris ses études sur le tard. ALFRED EISENSTAEDT/THE LIFE PICTURE COLLECTION/GETTY



Les fantômes de Bretton Woods

9|12 CES HÔTELS QUI ONT CHANGÉ LE MONDE

Le 30 juin 1944, les délégués de 44 pays filent en train vers un palace niché dans les montagnes Blanches du New Hampshire. Trois semaines de réunions plus tard, naissent le FMI, la Banque mondiale et l'étalon or



« Deauville égaré dans les forêts sauvages d'Amérique » : le Mount Washington Hotel – 150 mètres de long, 234 chambres – a été repris en 2009 par la chaîne Omni.

WALTER BIBIKOW/AGE FOTOSTOCK



PHILIPPE ESCANDE
BRETTON WOODS (NEW HAMPSHIRE,
ÉTATS-UNIS) - envoyé spécial

Un étrange convoi serpente dans les montagnes du New Hampshire, ce vendredi 30 juin 1944. La petite voie ferrée, destinée depuis plus de quarante ans à véhiculer la grande bourgeoisie de Boston et de New York, transporte cette fois d'inhabituels voyageurs. Ils ne fuient pas la fournaise estivale des grandes villes pour la fraîcheur boisée des montagnes Blanches. Ils viennent en toute modestie reconstruire le monde. Des vitres ouvertes s'échappent des accents anglais, chinois, russe, australien, éthiopien, philippin ou français. C'est une Babel sur boogie qui file le long de la vallée. Loyd McNayr était jeune machiniste sur la locomotive. Son contremaître lui assure que jamais il ne connaîtra semblable train de sa vie. « En descendant, je me suis précipité sur les journaux et j'ai vu que c'était la nuit précédant la conférence monétaire de Roosevelt. Et Staline aussi était sûrement à bord de ce train ! », racontera-t-il, bien plus tard, dans la revue d'histoire ferroviaire de Boston. Staline n'était pas là, Roosevelt non plus, mais le moment était assurément historique. La marche économique du monde d'après guerre a commencé dans ce petit train bondé et polyglotte. Direction Bretton Woods.

La machine à vapeur suit maintenant la route 302 qui traverse l'Etat d'est en ouest, le long de la « Chaîne des présidents ». Passé le village de Twin Mountain, la vallée étroite s'élargit soudain face au « patron » : le mont Washington et sa couronne de nuages. Pourtant, ce ce n'est pas lui qui saute aux yeux immédiatement, mais, posée à ses pieds sur un immense plateau, cette curieuse langue de chantilly coiffée d'un trait vermillon. Le Mount Washington Hotel, avec sa démesure, ses murs immaculés, ses toits rouges et ses allures de villégiature de la Belle Epoque. Deauville égaré dans les forêts sauvages d'Amérique. Plus de 150 mètres de long, divisé en trois

branches en forme de Y, 234 chambres au milieu de nulle part. Une gare de modèle réduit, station Bretton Woods : un lieu-dit sans existence officielle, ni village à son nom.

Soixante et onze ans après les passagers du train, nous suivons le même chemin qui passe par un étang où paressent des oies sauvages, longe le golf et monte au plateau. Pas le temps de s'attarder sous le porche à colonnes qui semble attendre Gatsby et ses invités. Le rendez-vous est à 10 heures. Sous la pendule anglaise, Veronica Bethlehem, elle, attend les visiteurs. Une douzaine d'entre eux patiente déjà sagement. En pleine saison, ils sont parfois plus de 40, assure la guide, dotée d'une voix de stentor. Deux fois par jour, ses collègues et elle remontent le temps, celui du mécanisme de l'horloge, don du fondateur en 1902. Le premier client de la saison la mettait en marche, le dernier l'arrêtait lorsque l'hôtel s'endormait pour l'hiver.

Car l'Histoire transpire partout dans ce palace montagnard si loin des hommes et si proche de leurs excès. Ceux de la Belle Epoque, de l'exubérance élitiste de la fin du XIX^e, puis les caprices des Années folles au cours desquelles se sont étourdis les nouveaux riches américains, interrompus par la grande dépression de 1929 et la seconde guerre mondiale.

Et enfin, évidemment, les fameux accords de Bretton Woods qui ont consacré le roi dollar et l'hégémonie économique américaine sur le reste du monde. Trois semaines étourdissantes, dominées par la figure du plus célèbre économiste du XX^e siècle, le Britannique John Maynard Keynes.

NOUVEL ORDRE ÉCONOMIQUE MONDIAL

Les fantômes ne manquent donc pas dans les galeries, les couloirs et les chambres du Mount Washington Hotel. Chacun le sien. Le préféré des clients, et de tous les habitants du New Hampshire, n'est pas le hautain professeur britannique, mais la maîtresse des lieux, la princesse Carolyn, veuve du fondateur de l'hôtel et remariée à un prince français, Jean-Baptiste de Faucigny-Lucinge. Du haut de son balcon, au-dessus de la réception, peinte à la manière des Parisiennes de Toulouse-Lautrec, elle regarde encore les jolies femmes descen-



Lors d'une session plénière organisée dans la grande salle, le 4 juillet 1944, et présidée par Henry Morgenthau, le secrétaire au Trésor de Roosevelt.

BETTMANN/CORBIS

dre le grand escalier pour s'assurer qu'aucune n'est plus élégante qu'elle. Et certains affirment encore l'apercevoir, le soir, à la fenêtre de sa chambre, la 314, dominant le golf et la rivière Ammonoosuc qui coule au pied du mont Washington.

Dans le gigantesque hall, cœur névralgique de l'hôtel, en face d'une cheminée monumentale surmontée d'une tête géante d'orignal du Canada, une petite pièce dont un cordon interdit l'entrée : la Golden Room. Au centre, une table ronde en érable blond. C'est sur ce meuble personnel de Carolyn que les délégués de 44 pays signèrent, à tour de rôle, le 22 juillet 1944, les accords de Bretton Woods.

Un nom qui résonne encore comme le symbole d'un nouvel ordre économique né de la guerre. C'est là, dans cet hôtel si singulier, que, durant trois semaines, 730 délégués ont négocié d'arrache-pied la création de deux institutions toujours au centre de l'actualité, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale. Surtout, les négociateurs ont fixé les principes d'une stabilité monétaire qui dura plus de vingt-cinq ans sous l'égide du dollar, lui-même convertible en or au prix fixe de 35 dollars l'once.

Ce fut aussi le théâtre d'un duel entre deux mondes, deux époques et deux hommes : John Maynard Keynes, fils de bonne famille victorienne, diplômé de Cambridge, anobli par la reine, souvent arrogant et excentrique, *versus* Harry Dexter White, l'économiste du Trésor américain, l'enfant d'épicerie juif de Boston qui avait repris ses études sur le tard, peu enclin aux grands discours et indifférent aux apparences. L'aristocrate Keynes chargé par la Couronne de protéger les intérêts d'un empire à bout de souffle et ruiné par la guerre, face à un besogneux White représentant le seul grand gagnant de la guerre, bien décidé à dessiner le monde à son image, un monde d'économie ouverte et de libre-échange sous la houlette du dieu dollar.

En dépit de leurs divergences personnelles et stratégiques, les deux hommes partageaient une même conviction, celle de la nécessité de réunir au plus vite une conférence internationale pour éviter les désastres de l'après-première guerre mondiale. Envoyé à

Paris pour la conclusion du traité de Versailles en 1919, Keynes a vite saisi l'absurdité de négociations qui visaient à ruiner le vaincu sans considérer l'avenir. Il en a tiré un essai, *Les Conséquences économiques de la paix*, qui lui a valu une notoriété internationale. De son côté, Harry Dexter White a vécu dans sa chair le désastre de la dépression des années 1930, provoquée en grande partie par le chaos monétaire après la crise financière de 1929. Deux hommes « de gauche », on dirait aujourd'hui « keynésiens », persuadés que la puissance publique a un rôle central à jouer dans la régulation de l'économie et le pilotage de la croissance.

LES RÊVES D'UN MINISTRE AMÉRICAIN

Un dimanche de décembre 1941, Henry Morgenthau, le secrétaire au Trésor du président Roosevelt, appelle son adjoint White pour lui raconter son rêve de la nuit : après la guerre, le monde se dote d'une monnaie internationale et d'un fonds pour la gérer. Il charge White d'étudier la faisabilité d'une telle utopie. L'économiste se met au travail et croise la route de Keynes qui, dans le même temps, invente l'idée d'une monnaie mondiale, le bancor, destinée aux échanges internationaux, afin d'éviter les déséquilibres et les guerres monétaires. A la différence de Keynes, les Américains reviendront rapidement sur cette invention que peu de politiques à Washington auraient osé endosser. Mais l'idée de réunir un sommet international pour mettre en place un gouvernement mondial de la monnaie est née de cette rencontre entre les rêves d'un ministre américain et les constructions intellectuelles d'un économiste britannique. En 1942, les trois hommes se rencontrent enfin à Londres. Le projet est lancé.

Ce n'est que deux ans plus tard, en juin 1944, à la veille de la défaite germanique, que la manifestation peut être organisée. Alors que la guerre fait encore rage en Europe, les premières discussions entre experts de quinze pays se tiennent à Atlantic City dans le New Jersey. Le vendredi 30 juin 1944, tout ce petit monde embarque dans un train, en direction des montagnes Blanches du New Hampshire.

A l'hôtel, c'est le branle-bas de combat. Au décès de Carolyn, en 1936, son neveu s'est appliqué à dilapider consciencieusement son héritage et à éloigner les rares clients rescapés de la récession. Le rationnement alimentaire et énergétique de la guerre a donné le coup de grâce à l'établissement. Et quand l'Etat américain a frappé à la porte de l'hôtel, Bretton Woods ne comptait plus que deux habitants, le directeur et sa femme.

Pourquoi le département du Trésor américain s'est-il fixé sur ce palace en fin de carrière ? Confortablement installé sous la véranda de bois qui couronne l'hôtel, Carl Lindblade sirote son café face à la rivière. Il enseigne l'histoire locale à l'université du New Hampshire et connaît comme sa poche celle de l'hôtel. D'abord, explique-t-il, pour son isolement dans une vallée facile à défendre puisque cernée de montagnes, mais accessible en train. Pour sa taille aussi, qui lui permet d'accueillir un tel événement. De surcroît, la star du moment, Keynes, victime de plusieurs alertes cardiaques, avait prévenu : pas de chaleur étouffante comme à Washington. Enfin, la petite politique rejoignant souvent la grande, le sénateur du New Hampshire, Charles Tobey, un républicain têtue et pragmatique, avait averti le gouvernement démocrate qu'il voterait en sa faveur si son Etat était choisi...

CERTAINS DORMENT DANS DES CAGIBIS

Washington promet de verser 300 000 dollars de compensation et de financer tous les travaux de rénovation. Une aubaine qui sauve de la faillite un monument en pleine décrépitude dont les toits étaient à moitié effondrés et la plomberie entièrement à revoir. Les boy-scouts de la région, l'armée, tout le personnel possible, et même des prisonniers allemands, sont mis à contribution en un temps record. Une fois les réparations effectuées, les ouvriers se voient confier des hectolitres de peinture blanche avec une instruction qui avait le mérite de la simplicité : « *Si ça ne bouge pas, vous peignez !* » Tout y passe, même les cuivres et les vitraux. Le stress est si intense que le directeur de l'hôtel entre en dépression et s'enferme dans un placard avec des bouteilles d'alcool. Un fonctionnaire est appelé pour le remplacer d'urgence.

Le barnum peut commencer. En plus des 730 délégués, il faut compter avec les assistants et parfois les épouses, comme Lydia Lopokova, la femme de Keynes, une ancienne vedette des ballets russes que cet homosexuel notoire avait épousée sur le tard. Sans oublier les quelque 500 journalistes. En tout, près de 3 000 personnes qui se sont réparties dans tous les hôtels des environs. Au Mount Washington Hotel, les 234 chambres de l'époque sont bien insuffisantes. Certains dorment dans des cagibis, d'autres dans les parkings. Ce n'est pas le cas de Lord Keynes, qui se voit attribuer la plus belle suite de la maison, la 219.

Immédiatement, sa chambre devient une annexe de la conférence. Boudant ostensiblement les premières cérémonies, il tient à marquer une distance toute britannique face à l'excitation ambiante, en organisant un dîner très sélect, supposé célébrer les 500 ans de l'entente entre le King's College de Cambridge, sa vraie patrie, et le New College d'Oxford. Le nombre d'anciens de ces deux prestigieuses institutions étant très limité parmi les délégations, il doit accorder quelques dérogations. Qu'importe, c'est surtout une excellente occasion d'ouvrir de mémorables bouteilles devant un cercle d'admirateurs, sous l'œil soupçonneux de Lydia qui lui interdit toute consommation d'alcool. De son côté, cette excentrique épouse alimente les potins avec ses exercices de danse matinaux et ses bains de soleil impromptus en tenue légère. Elle devient vite la femme la plus célèbre du sommet.

Il est difficile d'imaginer aujourd'hui l'ambiance d'une réunion à la durée anormalement longue, trois semaines, qui réunit les plus grands esprits de chaque pays. La présidence de la conférence revient assez naturellement à l'organisateur, le secrétaire au Trésor, Henry Morgenthau. Le plus capé dans l'ordre politique, il transforme sa chambre en une sorte de confessionnal ou de bureau des pleurs, se chargeant de soigner les blessures de délégués humiliés par certaines décisions.

Dans son livre sur Bretton Woods (*The Summit*, Pegasus Books, 2014, non traduit), le journaliste Ed Conway raconte que c'est à sa porte qu'est allé frapper le représentant de la France libre, Pierre Mendès France, raide de colère. Il venait d'apprendre que le système des quotas de participation au FMI ravalait la France au-dessous du Benelux, avec trois fois moins de parts que la Grande-Bretagne. L'idée des Américains était en fait de trouver

des critères qui permettent de classer la Chine dans les grandes puissances, en dépit de son économie en lambeaux. « *Que vais-je dire au général de Gaulle quand je reviendrai à Alger ?* », s'exclame-t-il. Morgenthau sauve la situation en élargissant les sièges permanents prévus au conseil du FMI (Etats-Unis, Royaume-Uni, Russie, Chine) à la France.

Mais la plupart des discussions ont lieu en plénière, dans la grande salle ou dans les pièces annexes. Et se terminent joyeusement au bar, très tard dans la nuit. Le plus populaire d'entre eux se cache dans les sous-sols. Un ancien terrain de squash reconverti en tripot à l'époque de la prohibition. Le whisky y coule à flots, en provenance du Canada tout proche. Mais, par précaution, on le buvait dans des tasses de thé...

Entre les soirées arrosées de la délégation russe et les fêtes improbables organisées par le Docteur Kung, le très riche chef de la délégation chinoise, les participants, harassés de travail et privés de sommeil, n'avaient pas vraiment le temps d'apprécier la douceur de l'été en Nouvelle-Angleterre. Les journées commençaient à 7 h 30 et finissaient autour de 3 heures du matin. Alors, avant de retourner travailler dans leur « mine de sel », comme ils avaient baptisé leur chambre, les innombrables assistants chargés de rédiger des kilomètres de rapports, synthèses et propositions se jetaient sur le bar.

On l'avait appelé « *le quatrième comité* », en référence aux trois comités officiels traitant du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et de la convertibilité des devises. On y croisait parfois Conchita, la « bombe » péruvienne, et, bien sûr, les somptueuses « interprètes » russes dont l'assemblée des délégués, quasi exclusivement masculine (2 femmes pour 728 hommes), guettait les sorties à la piscine...

Paraphé sur la table de Carolyn, cet accord a marqué le début d'une histoire, celle du développement économique des « trente glorieuses », à l'abri du dollar américain, élu devise des échanges internationaux. Mais aussi la fin d'une illusion, celle d'une possible entente avec l'Union soviétique, qui refusa par la suite toute participation à ces instances. Plus globalement, ce fut aussi la mort d'une idée, celle d'une gouvernance internationale égalitaire telle que la rêvaient Keynes et même White.

La mort de Roosevelt, en avril 1945, et l'arrivée au pouvoir du président Harry S. Truman va changer la donne. La Banque mondiale devait aider à la reconstruction de l'Europe. C'est finalement le plan Marshall, élaboré en juin 1947, totalement sous contrôle américain, qui assurera cette tâche. La banque se consacra à l'aide au développement et à la réduction de la pauvreté. Le FMI, lui, sera le gardien de l'ordre monétaire. Symbole de la mainmise définitive des Etats-Unis, les deux institutions, inaugurées en mars 1946, et dont chaque pays revendiquait le siège, resteront finalement toutes deux basées à Washington.

LA GUERRE FROIDE AVAIT COMMENCÉ

Les deux héros de cette aventure étaient, eux aussi, au bout de la route. Deux ans après cette signature historique et ce long séjour dans les montagnes Blanches, John Maynard Keynes sonnait à une énième crise cardiaque. Quatre ans plus tard, Harry Dexter White, surveillé depuis plusieurs années par le FBI, était convaincu d'espionnage en faveur de l'Union soviétique. Son procès n'aura pas lieu et les historiens se disputent encore sur son rôle actif et ses sympathies communistes supposées. Quelques jours après cette révélation, il décéda lui aussi d'une crise cardiaque, le 16 août 1948. Deux ans plus tard, en 1950, les Etats-Unis se lançaient dans une vaste chasse aux communistes sous l'égide du sénateur McCarthy. La guerre froide avait commencé.

Imperturbable, la guide Veronica ne se perd pas dans tous ces détails. Elle glisse sur les sujets sensibles en longeant le spa, symbole du renouveau de l'établissement, repris en 2009 par la chaîne Omni. Une odeur de cèdre flotte dans l'air comme pour effacer celles de l'alcool, de la sueur, du tabac et les éclats de voix qui résonnent encore, tels des mirages sonores, entre les murs du Mount Washington Hotel. ■

Prochain article : « *Au Métropole, un "sabbat de sorcières"* »

Changer le monde : tel est le thème de l'édition 2015 du Monde Festival qui se tiendra les 25, 26 et 27 septembre à Paris. Retrouvez le programme sur Lemonde.fr/festival/

LE BAR DE L'HÔTEL ÉTAIT SURNOMMÉ « LE QUATRIÈME COMITÉ », EN RÉFÉRENCE AUX TROIS COMITÉS OFFICIELS TRAITANT DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL, DE LA BANQUE MONDIALE ET DE LA CONVERTIBILITÉ DES DEVISES