

## PORTRAIT

# Jean-Louis Borloo, l'Avocat aux Affaires

*Il a été le premier sur le marché des entreprises guettées par la faillite. En ferait-il autant avec les collectivités locales en difficulté ? Depuis sa mairie de Valenciennes, l'ex-avocat de Bernard Tapie change de créneau sans changer de spécialité.*

Et de deux ! A 40 ans, Jean-Louis Borloo continue à surfer sur les styles de vie. Au début des années 80, il faisait la pub des entreprises en difficulté. Une génération de repreneurs lui doit ses yachts aux Bahamas et ses hôtels particuliers dans le bon VII<sup>e</sup>. Il leur avait soufflé qu'on peut devenir un grand capitaliste en rachetant des PMI à la casse... Dix ans plus tard, le voilà qui s'intéresse aux collectivités locales. Via le club de foot de Valenciennes – qu'il sauve de la faillite en 1986 – il a escaladé le fauteuil du maire. Un début. Second sur la liste de Simone Veil, il se fait élire trois mois plus tard au Parlement européen. Prochain objectif, la présidence de la région Nord-Pas-de-Calais. Il a monté pour cela une liste « trans-courant » qui bouscule les caciques de la bande des quatre.

Bluff ? Génie ? Magouille ? La question n'est pas là. Comprendre ce que les élèves d'HEC ont appelé « la méthode Borloo » revient à calculer la marge de manœuvre qui subsiste quand on a épuisé les solutions classiques. Et l'aura de cet élu toujours en avance d'une idée et en retard d'un rendez-vous tient d'abord à cette faculté de repousser les limites du possible. D'autres disent plus

méchamment « retarder les échéances ».

« Ma génération, avoue-t-il, c'était celle des Trente Glorieuses, de la facilité... On ne doutait pas. » Le père a montré l'exemple. Embauché à 20 ans comme garçon de course dans une caisse de retraite, il en sort directeur quarante ans plus tard. Liégeois, il perpétue avec ferveur les idéaux de la laïcité républicaine. Corse, la mère va à la messe et milite à la Conférence Saint-Vincent-de-Paul. « On nous demandait de respecter nos profs et nos camarades. De suivre en classe. Pas d'entrer dans un carcan intellectuel. »

Une liberté qu'il consomme avec modération. A Janson-de-Sailly ses notes oscillent entre le meilleur et l'à peine passable. Il vit Mai 68 comme un fabuleux monôme. « Ça m'a valu la une de *France-Soir*. Un journaliste nous avait photographiés en train de faire les imbéciles au sommet de la statue de la République. » Mais quand le Général siffle la fin de la récré, il s'inscrit docilement en khâgne. Rate Normale. Se venge en collectionnant des licences : histoire, philo, droit, économie.

En réalité, il se cherche. Il découvre sa dominante sur le campus de l'Insti-

tut supérieur des affaires (ISA), à Jouy-en-Josas. Dix-huit mois inoubliables. « Dans mon groupe – il n'aime pas le mot promo – il y avait un X, un agro, un diplômé de Sciences po. On planchait sur un cas durant des nuits. Chacun y allait de sa solution à partir de raisonnements totalement différents. »

Il réussit le Capa (Certificat d'aptitude à la profession d'avocat). Trouve un stage. Plaide au pénal. Mais garde la nostalgie des techniques de Jouy-en-Josas... De cette époque date sa propension à agacer le barreau. Première insulte aux bienséances, il ouvre un cabinet avant d'avoir sacrifié au rituel concours de la conférence de stage. Et quand l'Ordre l'invite à réparer cette omission, il délègue un collaborateur.

Deuxième manquement aux traditions : plutôt que de courir les honoraires dans le peloton des « jeunes confrères », il prospecte ses copains de l'ISA...

*Les loubards nettoient les graffitis, les jeunes en difficulté réhabilitent les friches : monsieur le maire met tout le monde au travail.*



## PORTRAIT

Un créneau porteur : « A l'époque, il y avait peu de juristes capables de se repérer dans un document comptable. » Le dépôt de bilan, à Nantes, d'une société de second œuvre en bâtiment, lui fournit ses premières coupures de presse. « Le patron était au bord du suicide. Je me suis pointé dans les locaux – à six heures du matin – pour expliquer aux salariés que ce n'était surtout pas le moment de faire grève. » Les autres affaires viennent d'elles-mêmes. Et cela ne tarde pas. En 1978 – soit un an après son installation dans deux chambres de bonne du XVII<sup>e</sup>, il emploie déjà trois collaborateurs.

Cette ascension attise les angoisses du Conseil de l'ordre. On le soupçonne de salir sa robe en servant d'intermédiaire dans des opérations de fusions-acquisitions. Une enquête sera même déclenchée. « C'est un grand tort d'avoir raison trop tôt, soupire Olivier Gast – l'un de ses admirateurs – spécialiste du droit de la franchise... Jean-Louis Borloo a compté parmi les premiers *lawyers* à la française. Toute une génération s'est inspiré de sa démarche. »

A l'époque, en effet, une meute hétéroclite gravite autour de son cabinet. On y repère Vincent Bolloré, un copain de Janson. Henri Morel, actuel patron de la SFPI, alors fraîchement débarqué de ses Vosges natales. Quelques-uns – dont Bernard Tapie – traînent déjà la réputation sulfureuse d'entrepreneurs revenus de l'enfer... Ce qui les réunit ? Un appétit féroce pour les affaires juteuses. L'impatience. Et une fascination évidente pour ce gourou d'un mètre soixante-dix qui

aurait l'âge d'être leur frangin... Car celui-ci ne fait pas seulement scandale. Il fait école.

« J'avais assez vite compris qu'un bilan ne fournit pas de pronostic. Il traduit une situation patrimoniale. Mais, en termes de gestion, l'intéressant, c'est l'avenir, les flux. Bref tout ce qui échappait alors à l'analyse des tribunaux de commerce. » Cette théorie, il l'expose dans ses cours à HEC, l'ISA, l'Insead... Il l'expose aussi dans les prétoires, avec des *paper boards* qui achèvent de déstabiliser des parties adverses souvent mieux douées pour la métaphore que pour la comptabilité analytique. A Saint-Denis-de-la-Réunion, lors d'un procès en faillite frauduleuse, il obtient la levée des réquisitions. Du jamais vu dans les annales judiciaires, le substitut félicite la défense. Et prie le tribunal de ne pas prononcer les peines !

Jean-Louis Borloo est au faite de sa gloire. Il en rajoute ; et soutient que son cabinet emploie 120 personnes, dont 64 consultants. En réalité, son équipe a rarement dépassé 30 salariés. Mais ses clients s'appellent bien Dunlop, Brisard, Bolloré, Investcorp... Et selon un de ses anciens collaborateurs, il facture « au feu vert ». C'est-à-dire au maximum du prix admissible par le client.

La pompe à finance se tarit en 1985. « Il y a d'abord eu la concurrence de Ciasi et du Ciri, qui se sont mis à pratiquer notre métier.

**« Ses affiches promettaient :  
« Du travail pour chacun  
et la prospérité pour tous. »  
J'ai eu tort de trouver  
ça drôle. Il m'a battu de  
20 points aux élections. »**

Olivier MARLIÈRE  
Candidat malheureux (RPR) à la Mairie de  
Valenciennes

Il y a eu ensuite la modification de la loi de 1967 qui portait un coup fatal à notre spécialité : la reprise des entreprises avec passif... »

Le cabinet doit se recentrer. Quelques copains quittent la rue Brunel. Pour des rai-

sons d'argent. Ou d'humeur. « C'est un personnage énigmatique, confie l'un d'eux. Vous le croyez votre ami. Un jour il s'en va et vous n'avez plus de nouvelles pendant dix ans. » Les associés – Philippe Saigne, Jean-Dominique Daudier, Pierre Petit – continuent à faire tourner la boutique. Mais Jean-Louis Borloo a la tête ailleurs. Cette routine l'ennuie...

En 1986, quand il prend la présidence de l'USVA – un club de foot en panne de cash, de supporters et de tirs au but – ses copains de la rive droite pensent qu'il est en panne de hobby pour le week-end. Erreur, c'est un nouveau créneau ! Rien ne ressemble plus, en effet, à une entreprise en difficulté qu'une ville en difficulté. Vue sous cet angle, Valenciennes est exemplaire : un centre historique ravagé par la guerre et reconstruit – de loin en loin – dans le style inimitable des années 60... Les friches industrielles du charbon et de l'acier... Un solde migratoire négatif ! « J'ai eu un coup de cœur pour cette population en désespérance, cette région abandonnée par les pouvoirs publics, ce club de foot gâté par la faillite, confesse l'ancien boy-



A. COBBENSYGMA



SYGMA



THIERRY LEC.

C'est sur le terrain que Jean-Louis Borloo a gagné le cœur de la population (ici : le jumelage avec la ville polonaise de Gliwice). Fort de sa deuxième place sur la liste de Simone Veil aux élections européennes de 1989, il n'entend pas rater les régionales. Ce « parachuté », toujours entre deux rendez-vous, s'emploie à dynamiser une ville et une région qu'il a su séduire.

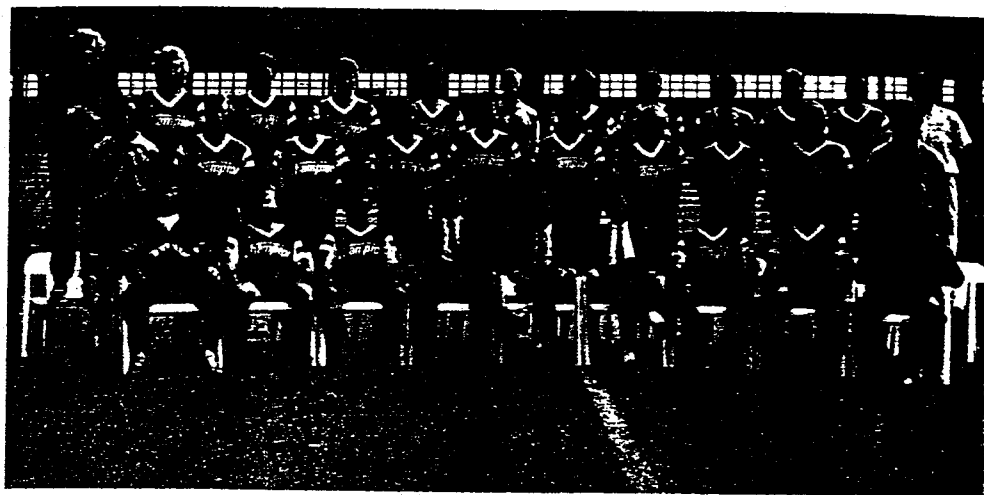
scout. Qui ajoute : je n'avais rien prémédité. Tout ça s'est fait par hasard. »

Voir... Le sénateur Pierre Carrous – qui préside alors aux destinées chancelantes de la cité – voit débarquer sans plaisir ce Parisien doré sur tranche et monté sur ressorts. La légende prétend qu'il aurait tenté de lui échanger des crédits pour le club contre la promesse écrite de ne pas se présenter aux municipales. La panique du vieil élu convainc l'avocat de Bernard Tapie qu'il y a un coup à jouer.

Car la déconfiture économique coïncide avec une remarquable stabilité de la carte électorale. Ville bourgeoise, peuplée pour l'essentiel de cadres et d'ingénieurs, Valenciennes vote à droite tandis que les 57 communes de l'agglomération servent de dernier refuge électoral au PC. Depuis son beffroi de Lille, Pierre Mauroy n'est pas pressé de modifier l'ordre des choses. Tout se passe comme si les grands partis s'étaient entendus entre eux sur une répartition harmonieuse des sièges. L'électeur moyen le sent confusément, prêt à voter pour n'importe qui pourvu que ça change.

**A**u début de l'été 1988, l'avocat parisien franchit l'Escaut comme d'autres le Rubicon. Officiellement, il est appelé par une poignée de jeunes managers locaux, auxquels s'ajoutent un médecin RPR et un boucher apolitique qui siège au bureau de la chambre des métiers. En réalité, le président de l'Union sportive de Valenciennes entretient des relations suivies avec tout ce qui compte dans la région : le trésorier-payeur général, le président de la Chambre de commerce, le président de l'Union patronale... De son cabinet, il importe quelques fidèles – dont Paul Benayoun, un mystérieux « chargé de mission » – pour lui servir de garde rapprochée. « Du travail pour chacun et la prospérité pour tous », proclament les affiches. Fils d'un coursier à Boulogne, Jean-Louis Borloo sait y faire avec les Ch'timis. Il quadrille les quartiers. Sourit aux ménagères. Lève le coude avec les hommes.

Au début de l'hiver 1988, son taux de reconnaissance spontanée plafonne à 7 %. Mais au fil des mois, le profil lisse d'Olivier Marlière – successeur désigné de Pierre Carrous – devient carrément transparent. En



1986. L'USVA, un club de foot à l'image de sa ville : démoralisé, abandonné. Une situation propice aux ambitions électorales de l'ex-avocat de Tapie.

réclamant l'union sacrée, l'avocat mord sur tous les partis. Au premier tour de mars 1989, il ramène le PS à 8 %, contre 23 à 25 % lors des précédents scrutins. A 11 %, le PC perd 9 points. A 4,5 %, le FN en perd 6. Quant à la liste RPR-UDF, avec 28 %, elle se retire en ordre dispersé devant les 45 % de cet outsider. Au soir du second tour, seul en lice contre le PC, il a réuni 75 % des suffrages !

Quatre ans après, bien sûr, il est encore un peu tôt pour dresser un bilan... Torpillé à Bruxelles – par les socialistes, dit-on – son projet de zone franche a avorté. Sur les friches industrielles, malgré la retape effectuée auprès des investisseurs, moins de 1 500 emplois ont été créés. Reste l'immobilier, évidemment. De gigantesques programmes s'annoncent à l'horizon pour « revitaliser le centre-ville ». Le vieil hospice sera transformé en fac. Il y aura un théâtre, une bibliothèque, des résidences universitaires, et beaucoup d'immeubles de bureaux et de commerces en franchise. Mon tout s'appelle « Tertiales ». Et sera financé, pour l'essentiel, par les promoteurs.

Mais comme le souligne – à titre personnel, il y tient – Georges Guillaume, le président de l'Union patronale, « c'est surtout dans les têtes que les choses ont changé ». A l'instar des supporters de l'Union sportive, les Valenciennois n'ont plus la sensation d'être vaincus d'avance. Des instances de concertation ont été mises en place dans les quartiers. Des taudis ont été rasés. La mairie

a employé des loubards à nettoyer les graffitis. Pas de semaine sans qu'on annonce l'arrivée imminente d'un investisseur ou la conclusion d'un nouveau marché à l'étranger. Bref, on sort de la grisaille.

L'embellie fait les affaires du maire. Car il compte rééditer son coup aux régionales. A y bien penser, le problème se pose dans des termes identiques. Successeur désigné de Noël Josèphe pour conduire la liste socialiste, Michel Delebarre, ministre de la Ville et maire de Dunkerque, cristallise les mécontentements. En face, la liste UPF conduite par le maire de Cambrai, Jacques Legendre, manque singulièrement de charisme : 20 % des voix – qui sait ? – suffiraient à l'apolitique Jean-Louis Borloo pour contrôler la prochaine majorité. Voire – on peut rêver – pour se frayer un chemin jusqu'au perchoir. Dès le mois de décembre, la rumeur courait que Pierre Mauroy lui accorderait la vice-présidence aux côtés de Michel Delebarre.

Dans le Nord-Pas-de-Calais, les caciques ne s'y trompent pas. Socialiste ou UPF, pas un n'attaque de front ce diable d'avocat dont ils auront besoin pour voter le budget. Agité, ressuscitant avec bonheur le style boy-scout et le concept de parti chamière, Jean-Louis Borloo bat la campagne avec un slogan à la Servan-Schreiber : « un homme libre ». Mais aujourd'hui en politique comme hier en affaires, comment faire la part du charognard et du sauveur ?

Michel Derenbourg