

Les Portraits du nouvel Economiste



Toute reproduction interdite © SIPA/
NECO/Marc Bertrand

François de Combret **Décalage bancaire**

Il était une fois un amoureux des idées devenu banquier d'affaires. Il était une fois un haut fonctionnaire devenu l'homme de l'ombre de Valéry Giscard d'Estaing. Il était une fois un associé-gérant de la banque Lazard devenu philanthrope. Fidèle mais lucide, rationnel et imaginatif, ce non-conformiste cultive ses différences.

Chaque semaine, Le nouvel Economiste révèle un tempérament à «L'Hôtel», rue des Beaux-Arts. Paris VIe. Portrait d'un discret serviteur de l'Etat mué en subtil banquier d'affaires.

Par Gaël Tchakaloff

François de Combret est un "relationship banker". Il se donne beaucoup de mal pour ses clients. Il a le don de s'impliquer personnellement dans les relations avec les gens qu'il conseille. Il participe à l'esprit de service qui distingue notre maison : la banque Lazard offre un service, pas un produit. » Michel David-Weill n'est pas avare de compliments en cette période difficile. Il sait qu'il peut compter sur le soutien de son associé, au moment où la maison est déchirée par les luttes intestines. Il lui a offert un nouveau métier, il y a plus de vingt ans. Il lui a donné sa chance dans un univers qui lui était étranger, par expérience et par tempérament. « Il est à la fois réservé et chaleureux, sensible et généreux. Il demeure plus modeste que la plupart de ses pairs », insiste Louis Schweitzer. Le PDG de Renault est un ami de 40 ans. Il perçoit certainement l'incongruité d'un personnage tel que François de Combret dans le milieu de la banque d'affaires. Et pourtant, le métier lui réussit. Car l'associé-gérant reste davantage attiré par les hommes que par les mandats qu'il peut prendre. Il s'attache la confiance des grands chefs d'entreprise, il utilise ses anciennes amitiés politiques. Après vingt ans chez Lazard, son sens des autres et de l'intérêt général demeure intact.

La politique dans le sang

Voici l'histoire d'un homme qui a réalisé le rêve de son père. Un homme qui a appris l'humilité en se consacrant à la politique dans l'ombre d'un autre. Un homme qui vénérât celui qu'il servait. Le nom de son maître ? Valéry Giscard d'Estaing. Le service de l'Etat était inscrit dans ses gènes familiaux : aïeux magistrats, mère avocate, père fonctionnaire des finances. Naturellement, il entre à l'Ena, mais il ne satisfait pas son désir d'action au sein de la Cour des comptes. Un jour, le premier président de l'institution lui dit : « J'ai le sentiment que je ne vais pas vous garder. Vous n'avez pas le tempérament pour rester ici. Valéry Giscard d'Estaing cherche un collaborateur pour l'aider à établir une politique des revenus dans le pays. Vous souhaitez une vie active, vous allez être servi. » C'est le moins que l'on puisse dire. Durant 11 ans, il consacre 18 heures par jour à la politique, réalisant au passage la vocation de son père, qui avait lui-même assumé partiellement cette ambition en briguant des mandats locaux : « J'étais enthousiaste car, par personne interposée, je réalisais mon rêve, et aussi celui de mon père. » Le sens de l'intérêt général a pourtant vaincu les personnalités. François de

Combret ne travaille plus avec son mentor, mais il a transcendé sa nature en créant l'association Sera, il y a 14 ans, pour lutter contre l'abandon des enfants en Roumanie. Grâce aux soutiens financiers de l'association, désormais fusionnée avec Care, 40 000 enfants ont évité l'orphelinat depuis 1997. Les orphelinats sont rénovés ou fermés, et les enfants, placés dans des établissements modernes aménagés. François de Combret ne souhaite pas s'exprimer sur cette activité : « Je ne suis pas un donneur de leçons. C'est mon jardin secret. La vie m'a beaucoup gâté, il me paraît normal que je rende un peu la monnaie. »

L'amour déçu

Dès la première rencontre, c'est le grand amour : « Le hasard de la vie a fait que j'ai rencontré l'homme que j'admirais. Comme lorsque vous rêvez d'une femme en vous disant que vous ne pourrez jamais l'approcher, et soudainement, vous vous trouvez devant elle. » Dans le rôle de Dieu, Valéry Giscard d'Estaing. Dans le rôle du saint, François de Combret. Mais le paradis ne durera pas. Et le purgatoire sera rude. Au ministère des Finances, le jeune garçon développe une relation de maître à élève avec le futur Président. Entré major à l'Ena, il incarne l'élite que Valéry Giscard d'Estaing recherche tant. Pudique par éducation, il sait demeurer à sa place. Chargé des entreprises durant trois ans, il devient ensuite le scribe du candidat aux présidentielles, passant ses nuits à rédiger ses 3 discours quotidiens. Le Président élu décide de l'emmener à l'Élysée. Secrétaire général adjoint de la présidence de la République, il s'impose comme l'indispensable courroie de transmission entre les ministères et l'Élysée. Il opte pour une vie maritale avec le Président, quitte à délaissier ses idéaux. Car le vassal découvre les travers de son héros et de son entourage : « C'est la meilleure école qui soit. Un chef d'Etat est comme un soleil. Toute personne qui l'approche est passée aux rayons X. Je crois désormais avoir une bonne expérience de la nature humaine. » En 1981, alors que François de Combret envisage de se présenter aux élections à Toulon, recherchant l'onction d'indépendance du suffrage universel, le candidat Giscard est battu. Le monde s'effondre. L'homme lui semble toujours hors normes, dans ses qualités comme dans ses défauts : « Chaque fois que je le vois, encore aujourd'hui, je suis à nouveau séduit. S'il me demandait de recommencer demain matin, j'y retournerais. » Mais la guerre civile commence au congrès de Valence. Les socialistes réclament des têtes. Un proche de Jacques Delors lui lance : « Tu seras puni pour ta malfaisance dans l'appareil de l'Etat. » François de Combret se trouve acculé à l'exil. Direction les Etats-Unis, à la recherche d'une nouvelle vie. Il tente de renouer avec les quelques relations qui lui restent. Michel David-Weill lui offre un nouveau métier, chez Lazard.

La reconversion

Le prix de la seconde chance passe encore par l'humilité. A quarante ans, François de Combret commence à la documentation de Lazard, avec les stagiaires de 18 ans. Il s'inscrit en cours du soir à l'Institute of Finance de Wall Street. Pour décrocher ses premiers mandats, il prend la cote du Wall Street Journal et s'intéresse aux sociétés dont l'action est inférieure à un dollar : « Lorsque les gens sont en difficulté, ils sont prêts à payer cher pour que vous les sauviez. » Banco. Trois ans plus tard, il est rapatrié à la Maison de Paris, comme associé-gérant, à l'époque où la banque en compte 8 au total. Aujourd'hui, ils sont plus de 100. Michel David-Weill ne regrette pas son choix : « François de Combret est généreux, consciencieux et inquiet. L'inquiétude demeure une vertu chez un banquier d'affaires. Elle permet de discerner les obstacles. » Spécialisé dans les fusions-acquisitions, il utilise son ancien carnet d'adresses pour prendre également en mains les privatisations (Renault, armement, télécoms...). S'appuie sur son remarquable sens relationnel pour s'intéresser à la vente d'affaires familiales, telle que celle d'André Guilbert, vendue à François Pinault, pour 8 milliards de francs. S'amuse à appeler les présidents de société qu'il ne connaît pas, en leur proposant des

réorganisations de modes de financement, des acquisitions ou des cessions... « Mon métier consiste à avoir des idées que les autres n'ont pas », affirme-t-il, narquois. Ses qualités humaines doublées de compétences techniques font fureur : « Il fait passer l'intérêt de son client avant toute chose, sans être uniquement piloté par des considérations personnelles ou financières », insiste Louis Schweitzer. Pourtant, l'homme semble nostalgique : « A mes yeux, la politique reste le plus beau métier du monde. Si vous le faites bien, vous faites le bonheur des autres. La fusion de deux sociétés n'a pas la même portée. » Socialiste dans ses valeurs, libéral dans ses convictions, François de Combret s'apaise auprès de ses enfants et de sa femme, May de l'Asteyrie, la nièce de... Valéry Giscard d'Estaing. Le hasard fait bien les choses.

Signes

• Ses lieux

Luang Prabang, Zanzibar.

• Son moyen de locomotion

Le scooter.

• Ses auteurs

Proust, Joyce, Musil, Kafka, Apollinaire.

• Ses dates

. 18 juin 1940 : appel du général de Gaulle.

. 1969 : voyage autour du monde.

. 19 mai 1974 : élection de Valéry Giscard d'Estaing.

• Son épitaphe

« N'habite pas à l'adresse indiquée. »

• Son signe zodiacal

Cancer, 12 juillet 1941.

Le nouvel Economiste -n°1272 - Du 24 au 30 septembre 2004 - Photo : Marc Bertrand - Toute reproduction interdite