

Marcel Frydman,
Président directeur général de Marionnaud Parfumeries

L'altercapitaliste

Marx, Engels et Lénine doivent se retourner dans leurs mausolées. Marcel Frydman est un des leurs, sauf que lui a réussi là où ils ont échoué : il est très présent dans l'actualité et les médias, très dans... l'« Air du temps¹ ». Certes, il a bien la couleur pachyderme de l'apparatchik octogénaire du Politburo sous Brejnev. Il laisse même volontiers planer l'odeur du culte de la personnalité dans son entreprise : Papy y est vénéré par ses Marionnaud *girls* à en faire pâlir de rage le Petit Père du Peuple, le camarade Staline. Seulement voilà, « Papy fait de la résistance...² », il n'est plus un communiste pur et dur. Il a troqué le rouge de la lutte des classes pour prêcher le rose de l'amour en guise d'« Opium³ » du peuple. Et il a érigé en manifeste révolutionnaire la vente à petits prix de marchandises vaines et superflues : des parfums et des produits de beauté, « sans valeur » au sens marxiste du terme puisque leurs prix dépendent uniquement de « la fortune, des goûts et des caprices⁴ » des petits bourgeois.

Par François Digueneuve

La Révolution d'Octobre atteint l'adolescence quand il apparaît : elle a 14 ans. Le petit Marcel est conçu à Varsovie, mais il est né boulevard de la Villette. Ses parents, ses deux sœurs et son frère s'y posent après avoir fui l'antisémitisme polonais des années 30. Quand il arrive à Paris, le père, tailleur de métier, n'a pour seul joyau que la tête mécanique de sa machine à coudre. La mère a cédé ses quelques bijoux pour payer le voyage. Rapidement, la famille se trouve dans le dénuement et déménage dans un logement que Marcel Frydman qualifie de taudis.

Quand la Pologne est envahie en septembre 1939, Marcel a huit ans. Une fois l'Allemagne nazie retournée en juin 1941 contre son ex-allié, l'URSS, son grand frère Armand quitte Paris pour Agen dans la zone libre. Armand, de dix ans son aîné, s'engage dans la toute récente Résistance d'obédience communiste, les Francs-Tireurs et Partisans (FTP). En 1942, Marcel se procure une fausse identité et traverse la France par ses propres moyens pour le rejoindre : il a tout juste 11 ans. Le père est déporté et mourra à Auschwitz. Quelques jours après le débarquement allié de Normandie, Marcel assiste aux atrocités de la guerre à Mussidan, en Dordogne. Le 11 juin 1944, les maquisards détruisent un convoi militaire allemand en gare de Mussidan. La division blindée « Das Reich⁵ » venant de Bordeaux et se dirigeant vers Périgueux contre-attaque. Par mesure de représailles, les maquisards s'étant évanouis dans la nature,

les Allemands prennent des otages au hasard. A raison de dix civils pour un soldat allemand tué, cent trente personnes doivent alors être passées par les armes. Le maire de la bourgade se sacrifie en se proposant comme monnaie d'échange contre une partie des otages. Il sera fusillé avec 52 autres innocents... Armand place alors son petit frère chez un paysan, où Marcel est soumis à la rude vie des ouvriers agricoles : lever à 5 heures du matin et coucher à 10 heures du soir, six jours sur sept... Pendant les cinq années de guerre, Marcel n'a guère l'occasion d'astiquer les bancs de l'école avec ses fonds de culotte. Il réussit cependant son certificat d'études à Paris en 1945. Il rêve alors de devenir radio-électricien et passe avec succès l'examen d'entrée dans une école professionnelle. Il n'ira pas, car sa famille n'a pas les moyens de financer les trois années d'études : il débute comme apprenti-tailleur chez un patron.

« Tout le monde n'a pas eu la chance d'avoir des parents communistes⁶ »

Au sortir de la guerre, le Parti communiste, qu'on appelle le parti de la Résistance et qui revendique alors le titre de parti des fusillés⁷, dispose d'une grande aura dans la population. C'est le temps des héros comme le colonel Rol-Tanguy. L'espérance vient clairement de l'Est, avant que l'on découvre également les crimes du stalinisme.

Avec son vécu familial, Marcel adhère logiquement aux Jeunesses communistes en 1947, qui s'appellent l'UJRF

(Union de la jeunesse républicaine de France). L'ordre du jour est cependant plus à la reconstruction nationale qu'à la révolution internationale. « *Le Parti communiste m'a rendu intelligent* » plaide-t-il avec la conviction du dialecticien. « *Contrairement à ce que l'on a pu croire, le parti était un lieu de réflexion et de débat. On y reconstruisait le monde, souvent jusqu'à point d'heures au petit matin...* ». Il militera jusqu'au début des années 70. Marcel Frydman fait partie de cette race d'humanistes qui resteront fidèles jusqu'à leur dernier souffle à l'utopie généreuse du marxisme, bien qu'ils aient rompu avec le parti.

Succès tardif

Après deux ans d'apprentissage, il travaille avec Armand qui démarre une affaire de confection. Ils vendent des bleus de travail, taillés dans les toiles de bâche des surplus de l'armée américaine. Puis il rencontre Lydie, avec qui

Qui est Marcel Frydman ?

Né le 15 octobre 1931, à Paris-XIX^e, d'une famille d'immigrés polonais. Marié depuis 51 ans à Lydie, deux fils, trois petits-enfants. Diplômé du certificat d'études en 1945 et formé à l'école de vente du Parti communiste de la fin des années 40 jusqu'au début des années 70, il fonde sa première entreprise dès 1954. En 1984, il découvre par hasard le secteur de la parfumerie. Dix-neuf ans plus tard, Marionnaud est le n° 1 de la distribution sélective de parfumeries en Europe.

il fait un bout de chemin... depuis cinquante et un ans ! Ils mettent au monde deux fils, coup sur coup, avec un an d'écart jour pour jour, les 1^{er} octobre 1952 et 1953. Pour nourrir et vêtir sa nichée, il crée à 23 ans sa première entreprise avec un cousin. Ils confectionnent des vêtements pour enfants dans un fond de cour du XX^e arrondissement. Ça marchotte jusqu'au milieu des années 70, date à laquelle il repart travailler – toujours et encore – chez son frère qui a mieux réussi entre temps⁸. Armand lui confie la direction de 35 magasins de chaussures et de vêtements. C'est ce premier passage de l'autre côté du rideau de fer qui lui apprend les ficelles du métier de détaillant. Puis il se remet à son compte, dans une activité de conseil cette fois-ci... du conseil non pas en stratégie mais en vente de « liquidation totale » de stocks avant fermeture définitive, avant travaux, etc. Mégaphone en main, il liquide à tour de bras dans la France entière : il dépose en une journée le chiffre d'affaires habituellement réalisé en un mois par sa clientèle de commerçants. Il y excelle pendant six ans, à cheval sur les décennies 70 et 80.

« Vénus Beauté⁹ » à Montreuil

Il découvre le secteur de la parfumerie par hasard, à l'âge de 53 ans. Il rachète en 1984 avec un ami, professeur d'éducation physique et sportive, une parfumerie pour leurs épouses. On est encore bien loin des grandes surfaces de 500 m² sous l'enseigne Bernard Marionnaud à Neuilly : la boutique fait 35 m² et est située à Montreuil, surnommée la banlieue rouge et noire. « Rouge parce que c'est un bastion communiste. Noire parce qu'il y a une forte densité de population immigrée en provenance du Mali, à pouvoir d'achat réduit ». Les deux couples apportent 100 000 francs chacun et obtiennent un prêt de 650 000 francs du CEPME pour racheter le fonds de commerce. Ils pratiquent la vente à prix discount et c'est le succès ! Le chiffre d'affaires passe de 1,2 million de francs sous l'ancien propriétaire à 3 millions la première année, 7 millions la deuxième et 13 millions en 1987... « Quand on a vendu l'Huma pendant la guerre froide et la guerre d'Algérie, on peut tout vendre ! », gouaille-t-il de sa voix tabagique¹⁰.

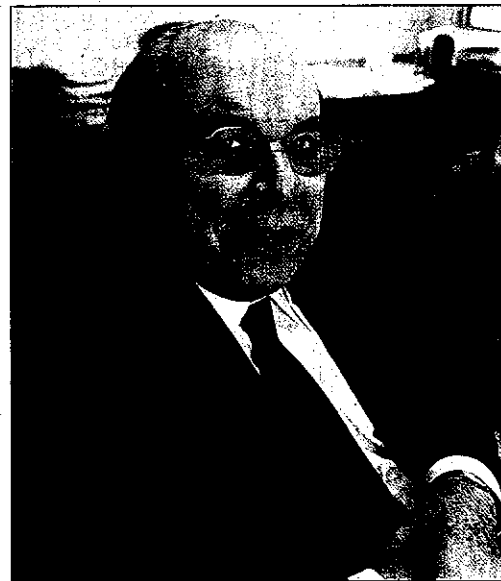
« Le Parti Communiste m'a rendu intelligent »

Trois chances

L'association entre les deux épouses ne perdure pas, et le copain d'alors lui signifie qu'il ne veut pas réinvestir à ses côtés dans le rachat d'une autre boutique. Marcel n'aura plus à partager les bénéfices qu'il peut désormais intégralement réinvestir dans l'acquisition de nouveaux points de vente. En 1986, il rachète son deuxième magasin, à Paris cette fois-ci, boulevard Poissonnière. Il duplique sa méthode naissante et booste le chiffre d'affaires de 4 millions à 7 millions de francs en un an.

En 1992, il est à la tête de 13 parfumeries en région parisienne. Toutes rachetées, aucune créée. Il a fait entrer trois institutionnels dans son capital en 1990-1991. Sa politique d'expansion est alors binaire. D'abord trouver des commerçants qui acceptent de vendre, car il y en avait peu... Ensuite, regarder de près la localisation du magasin avec sa zone de chalandise. Il n'achète pas des rentabilités passées mais des emplacements d'avenir. Il paie ses acquisitions sur la base d'une année de chiffre d'affaires, sans être trop regardant sur la marge nette officiellement dégagée par les outils de travail. En effet, le bénéfice affiché par les petits commerçants indépendants ne reflète pas toujours fidèlement la réalité économique de l'activité. Il s'agit d'une époque¹¹ où le règlement en espèces prédomine encore dans le commerce de détail, ce qui peut faciliter la confusion entre outil professionnel et patrimoine personnel chez certains. Sa véritable dialectique, c'est avant tout de pouvoir mettre la main sur des emplacements pour appliquer la vente à prix discount : le chiffre d'affaires « après » n'a plus aucune mesure avec celui d'avant, ce qui fait exploser la rentabilité du magasin. Sous cet éclairage, surpayer un peu le fonds de commerce à l'entrée est pour lui un débat de portée purement idéologique...

La même année, il rachète 14 parfumeries en province : 6 à Lyon, 6 à Toulouse et 2 à Cannes. Hors de son fief, il privilégie désormais les emplacements de « référence » dans les centres-villes de



« C'est grâce à la Bourse que nous avons pu faire tout ce que nous avons fait. »

province. Il finance grâce à un prêt du Crédit National, ne trouvant pas preneur chez les capital-investisseurs qu'il approche pour renforcer ses fonds propres : « Cela a constitué ma première chance » car il garde la maîtrise de son rythme de développement en province lors de la récession de 1993. Pour 1993, il annoncera dans la presse un chiffre d'affaires de 300 millions de francs avec... 40 boutiques. Son benjamin, Gérard, expert-comptable et associé chez KPMG, rejoint l'entreprise cette année-là. Le fils aîné, Jean-Pierre, l'informaticien, suit en 1995.

Prise de poids

« Ma deuxième chance, c'est de n'avoir pas pu trouver des associés pour la reprise de Marionnaud fin 1996 ». Créée en 1972, Bernard Marionnaud est la plus ancienne des nouvelles chaînes de parfumerie sélective. Mais elle a perdu du terrain face à Séphora et Marie-Jeanne Godard, et elle n'est plus que numéro 3 du secteur, devant le groupe « La Parfumerie » d'un certain... Marcel Frydman. En 1996, le secteur compte encore 3 000 parfumeries traditionnelles. Les discounters ont le vent en poupe, mais au prix de relations plutôt tendues avec les fournisseurs. Les LVMH, Chanel et autres L'Oréal voient d'un mauvais œil leurs jus brader à des rabais allant jusqu'à 30 %, voire 40 %. Quand Bernard Marionnaud rencontre des difficultés de trésorerie, certains

industriels clés du parfum interrompent les livraisons et l'entraînent dans la spirale de la mort: moins de produits-phares dans les rayons, baisse du chiffre d'affaires, effet de ciseau entre recettes variables et charges fixes, plus de pertes... et le coup de grâce de la rupture de cash. Avec ses 14 « grandes » surfaces de 500 m², Marionnaud perd plus de 30 millions de francs par an, en 1995 et en 1996. Un administrateur judiciaire est nommé. Marcel prend langue et fait le tour de la place pour monter un tour de table de reprise. Il fait chou blanc! La banque qui a « le pouvoir de dire oui » lui consent cependant un prêt sur la tête de son groupe, qui pèse désormais près de 350 millions de francs de chiffre d'affaires avec 48 magasins. Marcel Frydman reste discret sur le prix payé et le montage financier précis de cette reprise. L'argent étant fongible, c'est tout juste s'il accepte de dire qu'il a emprunté 35 millions de francs au Crédit Lyonnais, « un montant suffisant pour payer les actions de Marionnaud et recapitaliser l'entreprise en difficulté ». En tous cas, il rafle la mise. Il opère un retournement par le haut, c'est-à-dire par la croissance du chiffre d'affaires, et Marionnaud est à nouveau bénéficiaire dès 1997 de 10 millions de francs. Le redressement par le bas, c'est-à-dire par la réduction des charges, il n'a pas eu à s'en préoccuper, car l'administrateur judiciaire a déjà licencié 15 % du personnel quand il arrive. Par contre, il pèse désormais beaucoup plus lourd vis-à-vis de ses fournisseurs. Il a – en gros – triplé son poids et gagne ainsi en puissance de négociation au niveau des achats. D'un point de vue stratégique, la donne concurrentielle se modifie radicalement lorsque LVMH rachète Séphora en juillet 1997, puis Marie-Jeanne Godard au printemps 1998. Bien qu'il ne le verbalise pas, c'est probablement la troisième chance de Marcel Frydman: l'arrivée d'un tel fournisseur dans le discount déstabilise les circuits traditionnels de distribution sélective. Désormais, il y a beaucoup plus de parfumeries traditionnelles qui sont à vendre... Il porte son parc de 62 à 89 boutiques fin 1997, et fait passer l'ensemble de ses magasins sous l'enseigne plus connue de Marionnaud.

“ Quand on a vendu l'Huma' pendant la Guerre froide, on peut tout vendre

Effet de chaîne

Pour 1997, le nouveau groupe Marionnaud affiche un chiffre d'affaires de 767 millions de francs avec un résultat net de 21 millions. Le redressement de Marionnaud lui permet de raconter une belle histoire, telle que les aime la Bourse. En s'introduisant au Second Marché en juillet 1998, il entend se donner les moyens de parfaire sa couverture géographique, et offrir une liquidité aux trois institutionnels qui l'ont soutenu.

En cinq ans, de fin 1997 à fin 2002, Marionnaud va déboursier 735 millions d'euros pour ses acquisitions. L'expansion incrémente le chiffre d'affaires de 910 millions d'euros et le résultat d'exploitation de 79 millions sur la période. Vu sous cet angle, Marionnaud rachète des boutiques, en moyenne, pour un prix d'un peu moins de 10 mois de chiffre d'affaires, ou encore un peu plus de 9 fois leur résultat d'exploitation.

Bien évidemment, cette approximation rapide des multiples payés pour les acquisitions est en partie sous-estimée, car elle prend pour postulat qu'il n'y a aucune croissance organique de la chaîne en dehors de la croissance externe. Or, le déploiement de l'enseigne a bien entraîné une croissance interne de l'activité, ne serait-ce que par l'augmentation du chiffre d'affaires liée au discount. Mais cette approche permet de mettre en exergue un autre effet de chaîne, celui que les financiers appellent l'effet de « chaîne magique » de la Bourse. Cette chaîne magique revient à augmenter mécaniquement le résultat d'une entreprise cotée par la seule croissance externe: il suffit d'acquérir des sociétés de taille plus modeste sur la base d'un multiple de capitalisation (PER) inférieur à celui dont l'acquéreur bénéficie en bourse. Cela consiste, par exemple, à racheter une boutique avec un bénéfice de 150 000 euros pour un prix de

1,5 million – soit un PER de 10x – alors que les actions de l'acquéreur sont valorisées en Bourse sur la base d'un PER de – disons – 20x. Ces 150 000 euros de bénéfice supplémentaire valent mécaniquement 3 millions en bourse, alors que leur acquisition n'a coûté que 1,5 million – et voilà comment « créer » 1,5 million d'euros de hausse boursière par le simple jeu de la chaîne magique... Le revers de la médaille, c'est que ce petit manège correspond à une fuite en avant si la croissance externe n'est pas relayée par une véritable croissance endogène. Du coup, quand les acquisitions s'arrêtent, la croissance du résultat aussi... Dans cet exemple, le PER de 20x ne se justifie que pour une société en croissance et il ne sera donc maintenu que si la croissance des bénéfices demeure forte. Avec l'arrêt de la croissance, le PER s'effrite, entraînant le cours de Bourse dans sa chute...

C'est, en quelques mots, le reproche qui est fait à Marionnaud par certains analystes. A dire vrai, le reproche est sévère car Marionnaud a enregistré une indiscutable croissance organique, tout du moins de 1997 à 2001. La marge d'exploitation a gagné cinq points, passant de 3,8 % à 8,9 %, grâce à l'amélioration de sept points de la marge brute sur la période. La marge brute, c'est le chiffre d'affaires moins le coût des marchandises vendues. En rachetant de nombreux magasins, Marionnaud a bien été en mesure d'améliorer ses conditions d'achats, tel que démontré par la hausse sensible de sa marge commerciale. Par contre, il est indéniable que la croissance des béné-

“Marionnaud” en chiffres

N° 1 de la distribution sélective de parfumeries en Europe avec 1 208 boutiques, dont 644 à l'étranger, à fin juin 2003. Près de 9 000 collaborateurs. 7 millions de cartes de fidélité en Europe, dont 5,2 millions en France. Le chiffre d'affaires de Marionnaud a dépassé la barre du milliard d'euros pour la première fois en 2002. Sa part de marché est de 35 % en France. Depuis son introduction en bourse en juillet 1998, Marionnaud est passé de 90 points de vente à plus de 1 200 magasins, grâce à une politique de croissance externe menée tambour battant.



Parmi les sociétés où il fait bon travailler, Marionnaud est classée 3^e ex-aequo, derrière L'Oréal et Sanofi-Synthélabo.

lices de Marionnaud s'essouffle en 2003... L'action est actuellement valorisée sur des niveaux de PER de l'ordre de 13x, contre 16x en 2002 et... 26x en 2000!

Ne pas cracher dans la soupe aux sous

Le cours de Bourse de Marionnaud, aux environs de 32 euros à fin novembre, est en retrait de plus de la moitié par rapport à son plus haut de 74 euros, atteint en novembre 2000. Le cours actuel reste cependant beaucoup plus élevé que son prix d'introduction en juillet 1998: près du double! Comparé à l'indice SBF 120 qui a reculé de 15 %, avoir quasiment doublé la mise sur la période 1998-2003 est un score plus qu'honorable.

Si Marcel Frydman n'est pas satisfait du cours de son action, il n'en est pas amer pour autant: « C'est grâce à la bourse que nous avons pu faire tout ce que nous avons fait. Je ne vais donc pas cracher dans la soupe ». Marionnaud a procédé à 5 augmentations de capital depuis son introduction en bourse, y levant 358 millions d'euros. S'y ajoutent 173 millions d'euros d'un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (Océanes à échéance 2008) émis en 2002. Au total, les souscriptions du public lui ont procuré plus d'un demi-milliard d'euros. « La Bourse, c'est bien tant qu'elle est capable de raisonner sur le moyen terme.

Sur le court terme, c'est parfois une toute autre histoire... Aujourd'hui, je ne suis plus aussi sûr qu'elle puisse encore nous fournir les moyens nécessaires à nos ambitions ».

Bien qu'il demeure sibyllin sur le sujet, il n'est pas impossible qu'il se laisse tenter par une opération de retrait de la Bourse, en partenariat avec un ou plusieurs fonds de capital-investissement, qui se montrent actuellement beaucoup plus « sollicitant » qu'à ses débuts. Ou, tout au contraire, qu'il lance une augmentation de capital réservée à ses... clientes: avec plus de cinq millions de cartes de fidélité en France, il y a probablement du potentiel de placement en papier Marionnaud!

L'amour érigé en système de développement durable

Le secret de la vraie réussite de son entreprise, Marcel Frydman l'attribue à son capital, non pas financier mais humain. N'est-ce pas Karl Marx qui tonait: « *Etre radical, c'est prendre les choses par la racine. Et la racine de l'homme, c'est l'homme lui-même* »? Sur ce registre, Marcel Frydman est resté un radical.

A une autre époque, ses camarades de cellule l'auraient cependant certainement taxé de paternaliste, là où il apparaît de nos jours comme un patron profondément humain. Pas besoin de distribuer quelques miettes à ses collaborateurs sous la forme de stock-options, alors qu'il a mis l'entreprise aux 33 heures hebdomadaires, là où le patronat rêve de faire du révisionnisme sur les 35 heures. Marcel Frydman reconnaît cependant: « *L'organisation pratique du temps de travail était moins compliquée à mettre en œuvre dans les magasins autour de 4 jours à 8 heures que de 5 jours à 7 heures. Et la prime incitative gouvernementale était plus importante* ». La réduction du temps de travail sans diminution de salaire s'est mise en place en bonne intelligence avec les syndicats: l'Agit-prop et la Cinquième colonne ont du mal à trouver un terrain fertile chez Marionnaud.

Sa crainte dans ce cadre idyllique? « *C'est de voir surgir, ici et là, des petits chefs* », pour lesquels il voue un sectarisme dogmatique. Il utilise en guise de faucille le procédé toujours efficace de l'Œil de Moscou: en restant en permanence à l'écoute de son personnel et

« On a les salariés qu'on mérite »

accessible à tous ses employés, il dissuade le développement de telles vocations. Avec le risque d'avoir les jarrets sectionnés, les kapos s'autocensurent. Et, ce qui ne gâche rien, « *il est au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise* » indique son fils aîné, Jean-Pierre.

Marcel Frydman prêche: « *On a les salariés qu'on mérite. S'il y a parfois des mauvais patrons, il n'y a pas de mauvais collaborateurs. Le concept sur lequel j'ai bâti mon entreprise, c'est l'amour. L'amour est une valeur universelle, et c'est celle qui est la plus facilement exportable. Le fort sentiment d'appartenance à l'entreprise qu'éprouvent nos salariés transmet aux clientes une bonne ambiance, ce qui induit un climat plus favorable pour la vente...* »

Martine Rousselot, l'une de ses 8 000 groupies ¹² pour qui il fait figure de père, apporte son témoignage au stakhanovisme de l'amour: « *Marcel Frydman nous répète fréquemment: si vous voulez qu'on vous aime, donnez vous-mêmes beaucoup d'amour!* ». Marina Bourgoïn, une autre de ses inconditionnelles, atteste: « *Il m'a appris deux choses. Tout d'abord, impossible n'est pas français. Puis, pour réussir, il faut savoir oser.* » N'est-ce pas le même Karl Marx qui proclamait: « *Sur terrain plat, de simples buttes font effet de collines* »? Ou encore, Lénine: « *Là où il y a une volonté, il y a un chemin...* »?

L'affect est tellement présent dans l'entreprise qu'on l'y a surnommé « Papy », avec son côté ours au cœur tendre. Le côté ours – qui n'a plus rien ici à voir avec l'ours soviétique – c'est parce qu'il a son caractère et qu'il est bien moins ronchon l'après-midi que le matin... Le côté cœur tendre, parce que certains aimeraient bien qu'il utilise aussi le marteau un peu plus souvent... sur quelques caboches. Marcel Frydman a cependant beaucoup plus confiance dans les vertus de la pédagogie patiente que dans les bienfaits de la schlague intempestive.

Si l'on en croit le premier classement du « bonheur au travail » publié par notre confrère *Le Nouvel Observateur* en septembre 2003, la ligne doctrinale

Sur terrain plat, de simples buttes font effet de collines (Karl Marx).

distillée par le comité central de l'entreprise est cohérente avec l'opinion de la base. Travailler chez Marionnaud, ce n'est non seulement pas le goulag, mais c'est surtout « que du bonheur ! » Parmi les sociétés où il fait bon travailler, Marionnaud est classée 3^e ex-aequo, derrière... L'Oréal et Sanofi-Synthelabo. Que du beau linge, excusez du peu ! Ce classement s'appuie sur quatre critères : les conditions de travail, la valorisation des talents, l'écoute et le dialogue, l'égalité professionnelle. A noter que son principal concurrent, Séphora, est classé... avant-dernier des 75 entreprises françaises parmi les plus connues que compte cette étude.

Et si l'on en croit le nombre de cartes de fidélité émises par l'entreprise, ce capital humain est aussi le gage de la fidélisation des clientes. Lancées en 1996, Marionnaud en comptait 1,5 million en 1999, 3,7 millions en 2001 et... 7 millions à l'été 2003 ! Bon, d'accord... le discount n'est peut-être pas totalement étranger au développement des cartes de fidélité...

Des affaires d'hommes, et non pas des hommes d'affaires

Avec 24 % du capital de Marionnaud¹³ à eux trois, les patrimoines professionnels de Marcel, son épouse Lydie et son fils cadet Gérard, représentent une valorisation boursière de 122 millions d'euros à fin novembre. Ce qui les place ensemble dans les 200 premières fortunes professionnelles françaises, et correspond à la 27^e fortune française dans le seul secteur de la distribution. Marcel Frydman a concocté une belle fragrance de succès, avec un subtil mélange de senteurs exotiques, une pincée d'essences rares et un zeste d'arômes capiteux. Parti du PCF, il finit... au PCF : le Paysage Capitalistique Français. Mais il refuse de se voir, à juste titre, comme un homme d'argent, ou un homme d'affaires.

La reprise de Jacadi, l'enseigne de vêtements pour enfants, ça n'est pas lui... mais ses deux fils. L'achat du Clos

des Jacobins et du Château de la Commanderie, deux grands crus de Saint-Emilion, ça n'est toujours pas lui... mais c'est encore son cadet¹⁴ ! Marcel se targue de ne pas avoir changé de style de vie. Il est tout juste propriétaire d'une belle maison de maître à Nogent-sur-Marne, où il joue son rôle de grand-père amoureux, mais, cette fois-ci, avec ses trois petits-enfants !

A cheval sur les principes ôtés de Monaco

La publicité pour la distribution n'ayant pas encore officiellement droit de cité à la télévision, Marionnaud s'est très vite spécialisée dans le sponsoring d'émission (*Je suis venue vous dire...* sur TF1) et le sponsoring sportif. Notamment quand ce dernier donne accès à la visibilité télévisuelle. Ainsi, le « Prix d'Amérique Marionnaud » à Vincennes, ou encore le Team Marionnaud de concours hippique avec la fille aînée de la Princesse de Monaco, dont les deux montures, aux doux prénoms de Folka du Parc et Dumba, portent désormais « Marionnaud » en patronyme... Ou, plus prolétaire, le sponsoring de « La plus belle starlette du Festival de Cannes » en 2002 et celui du « Grand Prix de Pétanque féminine Marionnaud-La Marseillaise¹⁵ ».

Marcel Frydman ne rechigne pas à la médiatisation. A chaque fois qu'on parle de lui, on met inévitablement en avant son entreprise... Il a même eu récemment droit aux honneurs d'un long article dans *Gala*, le magazine des têtes couronnées. A dire vrai, la notoriété qu'a atteint la « marque » Marionnaud en l'espace d'une petite demi douzaine d'années est, en soi, un joli phénomène de communication. Natif du signe de la Balance, l'injustice, quand elle s'exprime à un niveau collectif ou à l'échelle d'un pays, l'indigne. Et il manifeste une admiration limitée pour ceux qui prennent un malin plaisir à systématiquement dénigrer la nation : l'autocritique ambiante sur *La France qui tombe*, ce n'est pas son genre. Il fait preuve dans sa vie d'un remarquable esprit d'équité ; du moins tente-t-il sincèrement de toujours peser le pour et le contre. « Je ne fais jamais rien dans la précipitation car c'est le plus sûr moyen de perdre du temps. Quand on a agi dans la précipita-

“ Quand on agit dans la précipitation, il faut souvent refaire la même chose plusieurs fois ”

tion, il faut ensuite souvent refaire la même chose plusieurs fois... »

Marcel Frydman a racheté plus de 1 100 boutiques en cinq ans : un appétit sans précédent dans la profession. On n'ose même pas imaginer ce qu'il aurait pu faire, s'il avait agi dans la précipitation... ■

¹ Parfum de Nina Ricci.

² Film français de Jean-Marie Poiré, avec Christian Clavier, 1983.

³ Parfum d'Yves Saint Laurent.

⁴ In « *Le capital* », l'ouvrage fondamental de Karl Marx.

⁵ La division « *Das Reich* » se rendra tristement célèbre par les massacres de Tulle (99 pendus) le 8 juin et d'Oradour-sur-Glane (642 brûlés vifs) le 10 juin 1944.

⁶ Film français de Jean-Jacques Zilbermann, avec Josiane Balasko, 1993.

⁷ Le PCF revendiquait l'appellation de « parti des 75 000 fusillés » en 1944, un chiffre discuté par certains historiens. Le procès de Nuremberg a recensé 29 660 Français fusillés par les Allemands, toutes tendances politiques et races confondues.

⁸ Armand Frydman et sa famille contrôlent les cafés Legal, Gérard Pasquier International (textiles) et Singer Distribution (machines à coudre). Il a également repris Jacadi (vêtements pour enfants) à la barre du tribunal de commerce en 1997, qu'il a cédé aux deux fils de son plus jeune frère Marcel, Gérard et Jean-Pierre, en 2001. Bien que la situation financière d'Armand soit de nos jours moins importante que celle de la famille de Marcel, son patrimoine professionnel est estimé aux alentours de 30 millions d'euros.

⁹ Film français de Tonie Marshall, avec Nathalie Baye, 1999.

¹⁰ Ironie du sort, Marcel Frydman, un homonyme, professeur de psychologie sociale de l'université de Mons en Belgique, a publié en 1990 un livre intitulé « *Les habitudes tabagiques* ». Le professeur Frydman a également publié « *Télévision et violence* » en 1993 et « *Le traumatisme de l'enfant caché* » en 2002.

¹¹ L'avènement de la carte de crédit et la constitution de chaînes de distribution, comme Marionnaud, ont sensiblement éradiqué ces pratiques.

¹² En juin 2003, 90 % des 9 000 salariés étaient des collaboratrices et 74 % étaient âgées de moins de 40 ans.

¹³ N'ayant pas suivi les diverses augmentations de capital, la famille Frydman a vu sa participation diluée au fil du temps : elle est passée de 59 % du capital avant l'introduction en Bourse de juillet 1998 à 24 % en mai 2003. Cependant, grâce aux droits de vote double, la famille contrôle encore un peu plus (37 %) que la minorité de blocage.

¹⁴ Gérard Frydman a, comme son père, un homonyme belge qui est, lui, réalisateur des courts-métrages. Il a notamment réalisé « *L'argent* », « *Agulana* », « *Le cheval de fer* » (primé à Cannes en 1984), « *Les effaceurs* » et « *J'ai eu dur...* ».

¹⁵ « *La Marseillaise* » est le quotidien communiste de la région Provence-Côte d'Azur, qui organise chaque année le « Mondial » de la Pétanque.