

LE FER

C'est l'histoire d'un financier en terrain minier, là où personne ne l'attendait. Ou comment Joseph Oughourlian a relancé le RC Lens, club de foot moribond. Mais l'architecte de cette remontada n'a pas dit son dernier mot. Entre rachat du mythique stade Bollaert et projets immobiliers avec l'empire Mulliez, il rêve désormais en grand.

DE LENS

Par Clémence de Blasi
Illustrations Jeanne Guerard



Dans la tribune présidentielle du stade Bollaert-Delelis, Joseph Oughourlian s'assied. Le grand brun avec un blazer sombre arbore une cravate avec une élégante rayure rouge et doré. Un clin d'œil aux supporters du RC Lens, club qu'il dirige depuis 2018. Cernés par les terrils, au cœur du bassin minier, plus de 38 000 spectateurs s'égosillent. L'homme d'affaires, lui, reste impassible. Même en ce 15 février 2024, jour de son anniversaire. Son épouse et leurs trois enfants ont fait le

déplacement depuis Londres pour ses 52 ans. Tandis que les chants d'encouragement retentissent («*Allez, allez les Sang et Or!*», «*Vous êtes, vous êtes les plus forts!*»), l'espace VIP accueille les figures politiques régionales, des représentants du groupe Auchan et le patron de la puissante Association familiale Mulliez (AFM) – propriétaire de Leroy Merlin, Decathlon ou encore Boulanger. En ce jeudi frisquet, le club du Pas-de-Calais, aussi célèbre pour son histoire industrielle que pour la ferveur de ses supporters, s'apprête à affronter les Allemands de Fribourg. L'équipe est sous tension : elle brigue les huitièmes de finale de la Ligue Europa, et continue à évoluer dans la cour des grands. Lens joue à guichets fermés. Depuis le début de la saison, l'infrastructure affiche le meilleur taux de remplissage du championnat : 99%!

Un « esprit brillant »

Qui, il y a encore quelques années, aurait pu imaginer un tel succès? Le club, entré dans la légende du foot hexagonal – champion de France en 1998, vainqueur de la Coupe de la ligue l'année suivante –, revient de très loin, après plusieurs descentes en Ligue 2 et remontées furtives en Ligue 1 depuis 2008. Il n'a retrouvé la première division de manière durable qu'en 2020. En moins d'une décennie, Joseph Oughourlian, un financier totalement inconnu dans la région à son arrivée, a réussi à le sauver de l'abîme. Le dirigeant avenant mais secret a remporté le pari de son improbable implantation dans ce territoire marqué par la désindustrialisation. Et pour lequel il caresse aujourd'hui de très grands projets.

Personne n'attendait Joseph Oughourlian sur le terrain du ballon rond. Édouard Philippe, qui a étudié dans la même promotion à Sciences-Po, entre 1989 et 1992, se souvient de lui comme d'un «*esprit brillant*», promis à l'ENA et aux plus hautes fonctions administratives. L'ancien Premier ministre dépeint volontiers un jeune homme mesuré, clairvoyant, capable d'une pensée originale et puissante. Déjà passionné de foot? Édouard Philippe prend le temps de la réflexion. Pas vraiment...

Fils d'un neuropsychiatre reconnu et d'une infirmière anglaise, Joseph Oughour-

lian a été scolarisé à Notre-Dame de Sainte-Croix, à Neuilly-sur-Seine. Au rang de ses figures tutélaires, celle de son grand-père paternel, dont il porte le prénom. Encore enfant, son aïeul a fui la Turquie et le génocide arménien pour le Liban, avant de devenir l'un des piliers de la Banque centrale de ce pays, jusque dans les années 1980.

Si son descendant a bien pensé à l'ENA, il confie s'être toujours senti une attirance pour la finance. Il effectue son premier stage, au début des années 1990, à Londres, dans la salle de trading d'une banque. Joseph Oughourlian est encore amusé, trois décennies plus tard, de ce qu'il découvre alors : « C'était un monde d'«old-boy network» [un réseau très masculin, où vies privée et professionnelle se confondent, NDLR]. On se voyait le soir pour boire une bière et parler des rumeurs sur les boîtes », se remémore-t-il depuis les loges. Le président sort d'un repas de trois heures avec l'équipe allemande, que le club a mis un point d'honneur à accueillir avec tous les égards.

Fin 2005, à New York, il fonde Amber Capital, un fonds d'alors plus de six mil-

« C'est un animal à sang froid, pas un aventurier. C'est l'anti-Tapie », plaisante un observateur.

liards d'actifs, d'abord dans le giron de la Société générale, avant de devenir indépendant. Il ne quitte l'Amérique qu'à la quarantaine, pour relocaliser à Londres sa société, principalement active en Europe. Il y vit depuis avec sa compagne, l'éditrice et autrice Jennifer Banks – une Anglaise rencontrée aux États-Unis – dans une demeure du quartier huppé de South Kensington.

Incognito en tribune

« Je rêve ou c'est Oughourlian ?! » Dans les rangs de la tribune Marek, le 21 octobre 2017, plus d'un supporter doit se pincer pour y croire. Au milieu de la foule des fans lensois les plus fervents, un homme aux sévères lunettes rectangulaires, casquette grise siglée de l'écusson du club sur la tête, se tient droit. Pour cette rencontre contre Reims, le nouvel actionnaire majoritaire du club de Ligue 2 s'est infiltré incognito dans le kop. Caché en pleine lumière. « Il est devenu fou, s'étrangle un bon connaisseur du club. Dans le lot, il y a des voyous, des loulous capables de tout. Qu'est-ce qu'il va faire si l'équipe perd et que certains se mettent à tout retourner ? »

L'équipe sang et or, ce jour-là, plie le genou devant les rouge et blanc. « Les supporters ont laissé Joseph peinard. Il a chanté comme tout le monde, il s'est lâché, ça s'est super bien passé, assure Fabrice Wolniczak, ancien trompettiste de la tribune et directeur commercial du RC Lens entre 1993 et 2021. En deuxième mi-temps, on est carrément allés au cœur des Red Tigers, les ultras, où c'est le plus chaud. » Une photo, abondamment commentée sur les réseaux sociaux, immortalise l'événement.

« Lens, comme tout ce que j'ai fait dans le foot, est le résultat d'une série d'accidents », jure Joseph Oughourlian. Au printemps 2016, l'incontournable et éruptif président du club, Gervais Martel, traverse la Manche pour aller le chercher. Il y a urgence : les caisses sont vides, le club est en train de couler. Le businessman étudie la situation, avant de se laisser convaincre.

Que vient faire dans le Pas-de-Calais ce financier bourgeois, grand amateur de théâtre et d'opéra ? « Un mec sérieux et posé au milieu des zinzins, plaisante un observateur. Oughourlian, c'est un animal à sang froid, pas un aventurier. C'est l'anti-Tapie. Il est solide, taiseux, ne fait pas de politique et fuit les médias. Il s'entend bien avec tout le monde. Et il a eu l'intelligence de ne pas se séparer de Gervais Martel [dans un premier temps, en tout cas, NDLR] », résume un proche.

« Quand je suis arrivé, j'ai organisé un séminaire sur nos valeurs, relate Joseph Oughourlian sur RMC Sport à l'automne 2023. J'ai fait venir des supporters, des joueurs de l'équipe, des partenaires et des autorités locales. J'étais conscient d'arriver d'un autre monde. Ce n'était pas moi qui allais dire aux Lensois quelles étaient leurs valeurs, ce qu'il fallait faire. » Au cours de ce brainstorming géant, chacun est invité à se prononcer.

« Fierté », « ambition », « passion » sont sur toutes les lèvres... et affichées en lettres immenses sur les façades extérieures des bureaux.

C'est l'une des signatures d'Oughourlian : récolter le plus d'informations possible, avant de passer à l'action. Fabrice Wolniczak, alors directeur commercial du club, se souvient : « Un matin je suis arrivé de bonne heure au stade, et lui aussi. Il m'a dit : "Viens, on va se prendre un Coca." On s'est mis dans un coin, et là Joseph m'a demandé : "Qu'est-ce qui ne va pas au club, selon toi ?" Il m'a posé beaucoup de questions sur notre fonctionnement, il a passé énormément de temps à écouter les gens. C'est quelqu'un de très ouvert, mais qui peut être aussi très dur. » En témoigne une série de limogeages de cadres proches de l'ancien président. Sous-titre : les largesses du passé, c'est terminé. Oughourlian s'est fait son avis, et il a tranché. Une autre ère, plus austère, commence.

Comprendre, assainir, s'entourer : cette valse à trois temps, le dirigeant l'a déjà esquissée au sein d'Amber – le fonds gère aujourd'hui plus d'un milliard d'actifs. Mais les premières années, le RC continue de prendre l'eau. Joueurs et salariés constituent une bonne part du budget. Droits télé et sponsoring ne suivent pas. Le club, paquebot taillé pour la Ligue 1, est en train de sombrer financièrement en restant dans la ligue du dessous, où les rentrées d'argent sont moindres. Pour retrouver de l'oxygène, le Racing doit absolument remonter.

Joseph Oughourlian est conscient qu'il va devoir « taper un grand coup ». « Je suis un financier, je regarde les chiffres », répète-t-il comme un leitmotiv. Plusieurs joueurs sont vendus. Les salaires sont revus à la baisse ; avantages et privilèges fondent. Les dents grincent, des portes claquent. Le ménage de printemps se mue en purge : fin 2018, un plan social prévoit la suppression d'une quarantaine d'emplois, sur les près de 180 que compte la structure. « J'ai adapté au club le process de mes entreprises », résume le patron d'Amber. Avec « un conseil d'administration opérationnel, un management fort et des gens qui, chacun dans son domaine de compétences, peuvent prendre des décisions ».

Bras de fer avec Lagardère

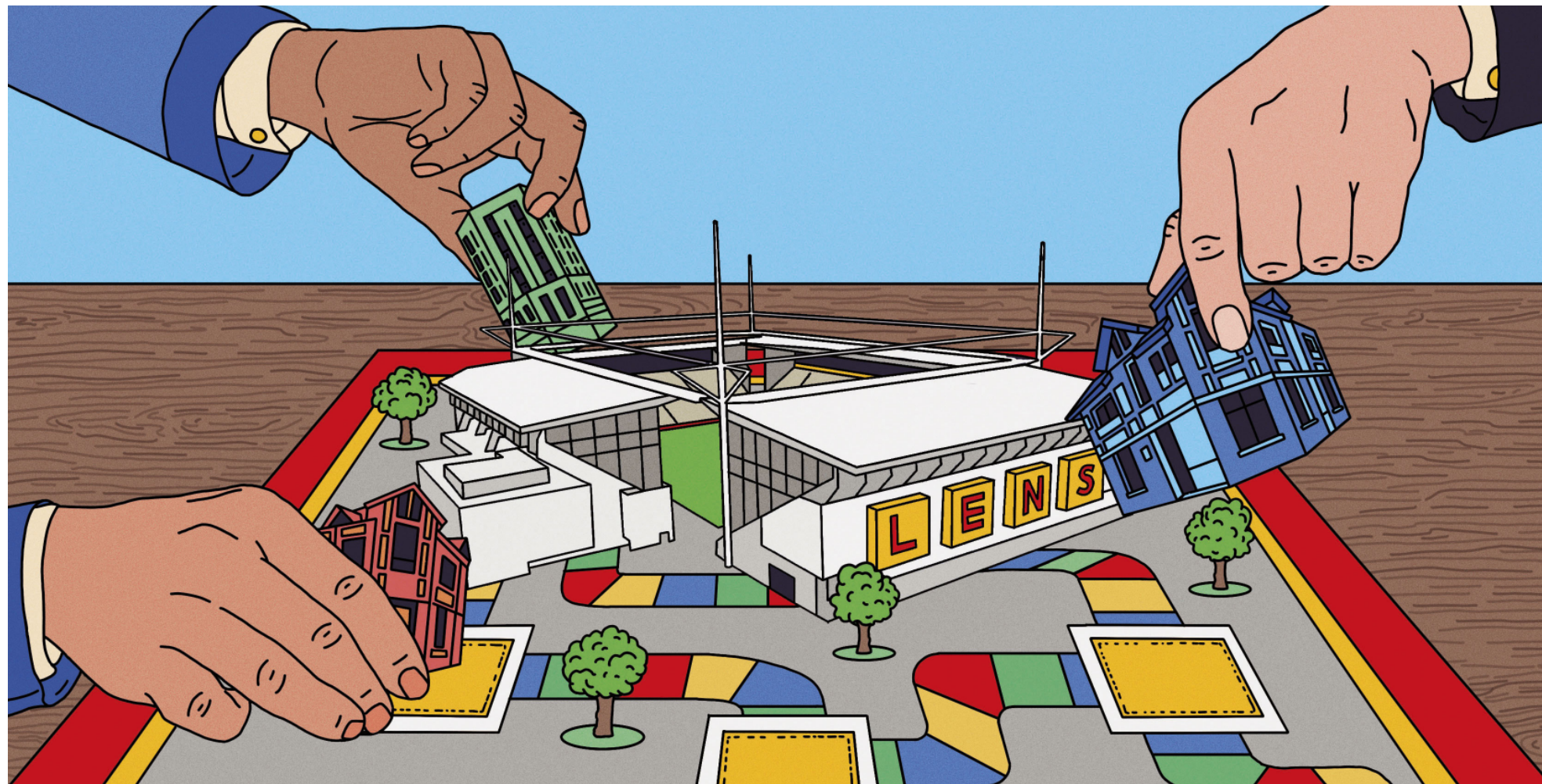
Les dimanches, quand d'autres font leur jogging au bord de la Tamise ou engloutissent des brunchs, Joseph Oughourlian en profite pour éplucher les dossiers d'Amber. Le trio qu'il forme avec ses deux associés, Olivier Fortesa et Camilio Azzouz, a pris l'habitude de se retrouver en fin de semaine au siège de la société londonienne. Car ils fourbissent leurs armes pour une bataille de longue haleine :

Le club, paquebot taillé pour la Ligue 1, sombre en restant dans la ligue du dessous.

un périlleux bras de fer avec Arnaud Lagardère, à la tête de l'empire français – médias, édition, divertissement, commerce – bâti pierre par pierre par son père, Jean-Luc.

Oughourlian n'apprécie guère le terme d'« activiste », souvent employé dans le secteur de la finance pour qualifier les fonds comme le sien. Ces derniers utilisent la part – souvent minoritaire – du capital qu'ils détiennent dans une société, estimée à fort potentiel mais mal gérée, afin de créer de la valeur pour les actionnaires. Si l'expression a mauvaise presse, renvoyant parfois à une forme de pillage, Joseph Oughourlian entend « changer les choses, laisser les sociétés dans lesquelles il passe en bon état de marche », jure Colette Neuville, présidente de l'Association de défense des actionnaires minoritaires (Adam), qui l'a épaulé sur plusieurs dossiers.

Via Amber, Joseph Oughourlian est entré en 2016 chez Lagardère comme actionnaire minoritaire. Il trouve calamiteuse la gestion de l'entreprise. Mais le directeur du groupe est protégé par la forme juridique particulière de la société, en commandite par actions, qui lui donne tous les pouvoirs alors



Il rêve pour le stade Bollaert d'un modèle à l'anglaise, avec restaurants, boutiques...

confirmé par le président, qui a jusqu'au 31 décembre 2024 pour se positionner. Si l'acquisition se faisait, elle augmenterait considérablement la valeur du club. «*Il y a des projets immobiliers autour*», glisse Oughourlian, qui rêve d'en faire le centre de Lens. Un modèle de développement à l'anglaise, avec restaurants, boutiques, salles de concerts.

Parole dissidente

Cet été, le discret homme d'affaires sort de sa réserve. «*Je suis un président inquiet pour l'état financier du foot français*», écrit-il sur LinkedIn. Après des mois de tergiversations, la Ligue de football professionnel (LFP) vient d'obtenir un accord auprès de deux diffuseurs – le réseau qatari de chaînes de télé sportives beIN Sports et la plate-forme de streaming britannique DAZN – pour la retransmission du championnat de Ligue 1. Montant de l'opération : 500 millions d'euros par an jusqu'à la saison 2028-2029. Bien loin du milliard espéré par le dirigeant de la Ligue. Une grosse perte de revenus pour les clubs. Deux fois moins que prévu pour le RC.

Oughourlian dénonce l'«*inflation du coût d'abonnement*» pour les supporters, qui ne permet pas de «*soutenir une croissance des téléspectateurs*». Dans le monde très policé du football français, sa prise de parole dissidente relève de l'événement. D'autant que le président du club lensois, membre du conseil d'administration de la LFP depuis fin 2022, récidive peu de temps après, par le même canal. Cette fois, il ne prend plus de gants, s'élevant contre un «*simulacre d'élection*» au sein de la Ligue qui s'apprête à renouveler son président, tout en blâmant les «*émoluments lunaires*» de ses dirigeants. «*Le système de gouvernance actuel me semble à bout de souffle*», assène-t-il. Avant de claquer la porte de l'instance.

Le financier a récemment calmé le jeu. «*Le football est certes un genre particulier d'entreprise, mais ces principes sont universels*, martèle-t-il sur LinkedIn. *Le jour où la volonté politique de les adopter sera présente, on saura où me trouver.*» 🗨️

qu'il ne possède qu'une fraction minime du capital. Pressions et coups bas pleuvent. Au printemps 2018, une lettre intitulée «*L'insoutenable impunité de Lagardère*» circule dans le Paris des affaires, signée du pseudo d'Arnaud Lhéritier. «*Comment expliquer la longévité exceptionnelle de ce patron qui n'a ni vision, ni résultats, ni compétences managériales ?*», interroge le courrier envoyé par e-mail, depuis un cybercafé situé... à une centaine de mètres du siège d'Amber. Oughourlian nie en être à l'origine, Lagardère fulmine, les procès s'enchaînent.

La pugnacité des activistes d'Amber finit par payer : en 2021, ils réussissent à faire sauter le statut de commandite, Arnaud

Lagardère n'est plus qu'un PDG de papier. Oughourlian, suivant un *modus operandi* déjà éprouvé, revend ses 18 % de parts à Vivendi pour 610 millions d'euros, laissant le destin de l'héritier entre les mains de Vincent Bolloré. Il peut être satisfait sur tous les plans : les Lensois ont retrouvé l'élite, après cinq saisons de déprime.

Opération dégraissage

Juin 2023. Le financier mouille le maillot. Littéralement. Lui qui préside également depuis trois ans le groupe de médias espagnols Prisa – *El País*, radio Cadena SER... – s'improvise gardien de but lors du Match des Héros, organisé à Bollaert au profit de l'Unicef. Tout de blanc vêtu, le président du club a beau faire de son mieux, il encaisse trois buts en quelques minutes. Qu'importe pour les supporters : il s'est pris au jeu.

Malgré tout, Joseph Oughourlian doit encore améliorer la situation financière du club. À l'issue de la saison 2023-2024, il lance une profonde modification de l'organisation de la direction sportive : Arnaud Pouille, directeur général depuis 2017, et Franck Haise, l'entraîneur, annoncent leur départ. L'opération dégraissage continue : baisse de la masse salariale, du nombre de joueurs, des montants des transactions réalisées au cours du mercato tendu de l'été.

Mais le fondateur d'Amber a d'autres fers au feu : il envisage le rachat du stade à la ville de Lens. Un accord a été trouvé, et un prix fixé – autour de 25 millions d'euros, d'après de nombreuses sources. Ce qui n'est pas