

---

Laboratoire de Recherche  
de l'École de Guerre Économique (LAREGE)

« *Maîtriser l'information en environnement hostile* »

---

## Qui veut vraiment du Carlyle Group ?

C'est le fonds d'investissement privé le plus puissant au monde. Le plus discret, aussi. Non coté en bourse, il n'est pas tenu de communiquer le nom de ses partenaires. Dans son comité de direction, d'ex-ministres côtoient d'anciens représentants des principales agences de régulation américaines et deux anciens directeurs de la CIA. Étroitement connecté au secteur de la défense, il est capable de répondre à n'importe quel appel d'offres, de l'aéronautique aux télécoms, de l'électronique de défense à la décontamination nucléaire, bactériologique et chimique, en passant par la production de chars, de canons, de missiles... Ses participations dans les nanotechnologies, les biotechnologies et les semi-conducteurs en font l'un des principaux centres de recherche et développement sur les infrastructures de l'information, le nucléaire et les programmes génétiques. Jusqu'en 1998, le Carlyle Group était inconnu en France. Il y contrôle pourtant une grande partie de la presse professionnelle et quelques fleurons industriels. Enquête sur un ogre aux visées très stratégiques.

Par Pascal Dallecoste  
Chercheur au LAREGE  
[dallecoste@ege.eslsca.fr](mailto:dallecoste@ege.eslsca.fr)

### SOMMAIRE

I - Le Carlyle Group	2
II - Investissements stratégiques	4
III - Réseaux	6
IV - L'honorable Franck Carlucci	8
V - Pentagone Inc.	10
VI - Dérapages	12
VII - Opérations privées	14

## I - Le Carlyle Group

Treize milliards de dollars d'actifs en gestion, des participations dans 164 sociétés employant plus de 70 000 personnes à travers le monde, et 16 milliards de revenus par an : le Carlyle Group est, de son propre aveu, le premier groupe d'investissement privé de la planète. De fait, 450 institutions lui font confiance, et non des moindres : banques d'affaires internationales, compagnies d'assurance, fortunes privées des émirats pétroliers, fonds de pension publics et privés tels CalPERS, le fonds des retraités californiens qui, en février 2001, a déboursé 175 millions de dollars pour prendre 5% du capital de Carlyle, avec une option lui permettant d'investir 675 millions supplémentaires<sup>1</sup>.

Il est vrai qu'en revendiquant 34% de retour sur investissement annuels, le groupe a de quoi faire rêver. Son secret ? Repérer des sociétés porteuses boudées par le marché ou connaissant des difficultés financières momentanées, les acquérir, les réformer et les revendre à la faveur d'un retournement de conjoncture - entières ou en pièces détachées ; avec ou sans le management ; avec ou sans les salariés... Le Carlyle Group poursuit des objectifs de rentabilité à court terme et ne s'en cache pas. Mais sa réussite doit surtout à une stratégie peu habituelle.

« *Nous investissons dans des créneaux de niches au sein d'industries affectées par les changements de politiques gouvernementales* » assure la direction du groupe. Pour qui ne serait pas rodé au langage de la communication institutionnelle, il convient d'être plus clair : symbole du mouvement de privatisation qui affecte des pans entiers des économies nationales, Carlyle se concentre sur les secteurs relevant habituellement de la gestion publique - l'industrie de défense, l'aérospatial et les télécoms. Sa spécialité : acheter à moindre coût les anciennes entreprises nationalisées, souvent peu compétitives, et les remettre sur le marché une fois leur rentabilité développée.

A ces trois secteurs éminemment stratégiques sont venues se greffer les nouvelles technologies de l'information, les biotechnologies et l'industrie pharmaceutique. Une diversification réelle, mais trompeuse : contrairement à sa politique d'investissements par leverage buy out (achat avec effet de levier) qui impose une rotation rapide des portefeuilles, Carlyle garde des participations à long-terme dans l'industrie de défense. Ainsi, bien que l'armement et l'aérospatial ne représentent respectivement que 7 % et 15 % de ses investissements en volume en 2001, le groupe demeure le onzième fournisseur d'armes du Pentagone et l'un des premiers détaillants de l'aéronautique américaine grâce à ses trois filiales, United Defense, Vought Aircraft et Aerostructures Corporation<sup>2</sup>.

Et c'est bien ce qui inquiète certains observateurs européens. Car en rachetant le groupe suédois Bofors Defense en septembre 2000, Carlyle pourrait devenir un acteur incontournable d'une future Europe unie de la défense. Doté d'un sens aigu des opportunités : fin 2001, alors que les alertes à l'anthrax font craindre de nouvelles attaques terroristes aux Etats-Unis, le fonds d'investissement s'est pré-positionné pour acquérir une partie des actifs privatisables de la Defense Evaluation Research Agency (DERA).

Ce centre de recherche et développement militaire, alors filiale à 100% du ministère de la défense britannique, est à la pointe de l'innovation dans les appareils de détection et de sécurité (bio-capteurs, scanners, caméras à infrarouge etc...). Il est également sous contrat avec la société américaine Bioport, fournisseur exclusif du ministère américain de la défense en vaccins contre l'anthrax.

<sup>1</sup> Le 1<sup>er</sup> février 2001, CalPERS annonçait un investissement de 425 millions de dollars dans le Carlyle Group, décomposé en deux tranches soit 250 millions de dollars d'investissements placés dans les différents fonds gérés par le groupe et 175 millions de dollars pour une prise de participation minoritaire dans le capital de la société. En juin 1999, CalPERS avait investi 75 millions de dollars dans Carlyle Asia Partners LP, l'un des fonds asiatiques du Carlyle Group, spécialisé notamment dans « *l'aérospatial, la défense, le management de l'information, les télécommunications et les secteurs financiers* ».

<sup>2</sup> Détaillant de l'industrie aérienne civile et militaire, Vought Aircraft est l'un des principaux partenaires de Boeing. Le Carlyle Group est si bien impliqué dans le développement de l'aérospatiale américaine que Robert Brady, membre du fonds d'investissement, fait partie de l'équipe d'évaluation du budget de la future station spatiale internationale.

Plus gênant : Qinetiq, la filiale privée de DERA dont Carlyle détient désormais 33,8 % du capital, joue le rôle de conseiller du gouvernement britannique. Et demeure l'un des principaux centres de recherche militaires européens ainsi qu'un partenaire de premier plan de l'aéronautique communautaire<sup>3</sup>. Autant de conflits d'intérêts potentiels qui ne devraient pas arranger l'état des relations transatlantiques. D'autant que la firme qui développe des systèmes de guidage et d'imagerie par infrarouge pourrait rapidement devenir un élément clé de l'industrie européenne de missiles tactiques<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Voir - entre autres - son implication dans le programme de recherche Enhance (Enhanced Aeronautical Concurrent Engineering) lancé en 1999 par la communauté européenne

<sup>4</sup> Via les partenariats noués avec l'Onera, BAE Systems et Aerospatiale Matra Missiles.

## II - Investissements stratégiques

La diversification du Carlyle Group ? « Un leurre », affirment les plus sceptiques. Le fonds, font-ils remarquer, investit prioritairement dans les technologies duales, à finalité civile et militaire. Son entrée sur le marché des nanotechnologies, des biotechnologies - à commencer par les antiviraux génétiques - et la capitalisation de sociétés comme Indigo System ou Conexant, spécialisées dans le guidage laser et les caméras à infra-rouge, lui permettrait d'acquérir les procédés les plus pointus composant les systèmes d'armes de demain<sup>5</sup>. Et de signer de juteux contrats avec le ministère américain de la défense. Même constat pour l'informatique, l'Internet et les télécoms, les trois plus gros domaines d'investissements du fonds depuis le milieu des années 90.

Côté hardware, Carlyle contrôle Matrics Inc - une société d'identification par radiofréquence fondée par d'anciens ingénieurs de la NSA -, ainsi que CPU Tech et ISR Solutions, deux firmes spécialisées dans le développement d'applications électroniques de sécurité sous contrat avec le Pentagone<sup>6</sup>. Côté réseaux, le fonds a fait son entrée dans le développement du backbone, des routeurs, de la fibre optique, des câbles, de la boucle radio et même de l'Internet par satellite. Il capitalise des sociétés aussi connues que Nextel, Global Crossing ou Nortel Networks ; possède des parts significatives dans Solsoft, Infracore et BNX System - trois acteurs majeurs de la sécurité informatique<sup>7</sup> - et s'intéresse de près aux puces et aux semi-conducteurs qui composeront les nouvelles générations d'ordinateurs.

Ajoutons que Qinetiq et Sippican, une autre filiale du groupe, planchent sur l'infodominance et la guerre électronique (C4ISR) et l'on obtient « *un ensemble intégré d'assemblage, d'offres, de mise en œuvre et de contrôle des infrastructures informationnelles déployé à l'échelle mondiale, dont la finalité pourrait être commerciale ou stratégique* » estime Loup Francart, fondateur d'Eurodécision-ais. Et de souligner que la biodéfense et la sécurité informatique sont « *parmi les postes budgétaires qui ont le plus bénéficié de l'administration Bush* ».

Carlyle plus fort qu'Echelon ? Le groupe récuse l'accusation. « *Opaque et secret sont deux mots que je déteste* » martèle David Rubenstein, l'un de ses fondateurs. Signe des temps : en janvier dernier Louis Gerstner, ancien patron d'IBM, a remplacé Franck Carlucci, ancien directeur de la CIA, à la tête du fonds. « *Carlyle embrouille les théories conspirationnistes* », se réjouit le magazine Businessweek.

Reste que ses acquisitions doivent autant aux opportunités de marché qu'à une conception très stratégique des flux d'informations. En décembre 2001, le fonds s'est allié à Intel Capital pour entrer au tour de table d'Ebis Company Ltd. Cette société informatique orientée sécurité compte les principales entreprises publiques et agences gouvernementales chinoises parmi sa clientèle.

L'Asie compte pour Carlyle. Depuis 1998, le fonds y a déjà investi plusieurs centaines de millions de dollars dans le développement des infrastructures de communication, tous supports et tous réseaux confondus. De la fibre optique aux télécommunications sans fil en passant par l'ADSL ou la téléphonie mobile, l'investisseur est présent en Chine, au Japon, en Corée, à Hong Kong, en Malaisie, en Indonésie, aux Philippines, à Singapour, à Taiwan comme en Thaïlande. Autant de zones

<sup>5</sup> Le Carlyle Group, dont les filiales participent aux travaux de recherche contre les armes bactériologiques lancés aux Etats-Unis par The Office of Homeland Security, est associé à l'entreprise russe Krasnaya Zvezda et au Scientific Research Institute of Physical Chemical Medicine de Moscou dans le financement d'un programme de recherche sur les antiviraux génétiques (hépatite C). Les applications militaires des virus génétiques visent à éradiquer des groupes de population porteurs de gènes spécifiques.

<sup>6</sup> CPU Tech précise : « *The Office of Homeland Security a identifié quatre zones de priorité critique : 1) soutenir les premiers répondants 2) se protéger du bioterrorisme 3) sécuriser les frontières américaines 4) utiliser les technologies du 21<sup>ème</sup> siècle. CPU Tech a évalué les besoins pour ces zones de priorité et fournit des moyens significatifs pour chacune* »

<sup>7</sup> Infracore est sous contrat avec plusieurs agences gouvernementales américaines. Son créateur, George Friedman, est également fondateur de Stratfor Incorporation, une agence d'intelligence économique basée à Austin (Texas), qui emploie d'anciens agents des services de renseignements américains.

géographiques où la demande en capital est forte. Et dont la stabilité et le développement économique sont essentiels aux objectifs géopolitiques de Washington.

En Europe, Carlyle sécurise ses investissements. Dans l'immobilier tout d'abord, par l'achat d'hôtels, de buildings commerciaux ou de centres d'affaires à connexions haut-débit. Dans l'industrie ensuite : fidèle à son habitude, le groupe surfe sur les besoins de liquidités des entreprises. C'est particulièrement vrai en France où il s'est emparé du groupe Genoyer avant d'entrer au capital du papetier Otor, grevé par le redémarrage de la Chapelle Darblay.

Mais ses plus grosses opérations se font ailleurs. Depuis l'achat du Figaro en 1999, puis sa revente au groupe Dassault trois ans plus tard, le fonds montre une attention particulière pour les leaders d'opinion. Pas n'importe lesquels : avec 28% des actifs du pôle « presse professionnelle et santé » de Vivendi Universal Publishing, Carlyle gère un empire de plus de 70 titres et 1,5 million d'abonnés comprenant le groupe Tests – leader de l'information sur l'informatique professionnelle – le groupe Moniteur – leader de l'information sur les BTP et les marchés publics – et le groupe Gisi, numéro un de l'information technologique industrielle grâce à son titre phare, l'Usine nouvelle.

Des postes d'observation essentiels : GT Labs, le laboratoire d'expérimentation du groupe Tests figure parmi les premiers centres européens de tests informatiques. Quant aux rédactions de l'Usine nouvelle, elles rendent compte chaque semaine des avancées de la recherche dans les domaines les plus pointus et publient « l'annuaire France R&D », le « *premier annuaire des laboratoires et centres de recherche français* ».

### III - Réseaux

C'est que Carlyle a compris très tôt l'enjeu des réseaux d'information. Humains compris : pour repérer les technologies émergentes ou profiter des prochains plans de privatisation, le groupe recrute au plus haut sommet de l'Etat. A elle seule, la direction américaine est un condensé du gotha politique des Etats-Unis. Le nom de James Baker - ancien secrétaire d'Etat de George Bush père - côtoie ceux de Robert Grady et de Richard Darman, respectivement ancien directeur du Budget et ex-assistant à la Maison Blanche du même George Bush. Frederic Malek, ex-assistant de Richard Nixon et Franck Carlucci, ex-secrétaire d'Etat à la défense de Ronald Reagan en font également partie. Brian Bailey l'ancien bras droit du président Clinton, a été vice-président du Carlyle Group. Avant de rejoindre le Vaccine Fund, Alice Albright, fille de Madeleine Albright, y a travaillé pendant deux ans.

A ces « ouvreurs de portes » s'ajoute un portefeuille de conseillers internationaux engagés pour leur image de marque et leur connaissance intime des rouages ministériels. Depuis 1998, les fonds asiatiques de Carlyle ont été conseillés par Fidel Ramos, ancien président des Philippines ; Anand Panyarachun, ex-premier ministre de la Thaïlande, et George Bush père, ex-directeur de la CIA devenu président des Etats-Unis. Park Tae Joon, ancien premier ministre de la Corée du Sud, et deux ex-ambassadeurs des Etats-Unis ont également fait partie de l' « advisory board » de Carlyle.

En Europe, le fonds s'offre les conseils de plusieurs personnalités. Parmi elles : Etienne Davignon, ex-ministre belge des affaires étrangères ; John Major, ancien premier ministre britannique ; Michael Rogowski, figure du patronat allemand ou Henri Martre, président d'honneur de l'Aérospatiale. Et tant pis si Boeing figure parmi les principaux investisseurs du fonds : l'heure n'est-elle pas au développement de « synergies globales » ?

Deuxième réseau : les acteurs financiers. Le groupe russe Menatep, les autorités financières d'Abu Dhabi et du Koweït, les fonds de pension publics de l'Ohio, du Texas, de la Floride et de New York ont investi des centaines de millions de dollars dans les différents fonds Carlyle. Les banques Goldman Sachs, Salomon Smith Barney, Citibank, JP Morgan Chase ou le Crédit Suisse First Boston sont des partenaires d'affaires réguliers. De même que la Deutsche Bank, la Royal Bank of Scotland, ABN amro, le Crédit Agricole, la financière Edmond de Rothschild ou le Crédit Lyonnais.

A la fois capteurs d'opportunités et sources de profits, ces alliés constituent d'excellents porteurs d'affaires, en Europe, mais également à l'Est et en Asie où le système bancaire connaît un vaste mouvement de privatisation. Dont le Carlyle Group entend bien profiter : en 2000, le fonds a investi 300 millions de dollars pour prendre le contrôle de KorAm Bank, l'une des plus grandes banques privées de Corée.

Acheter, vendre, réinvestir. Le jeu requiert une grande maîtrise des processus juridiques et financiers internationaux. Là encore, Carlyle recrute les meilleurs, au meilleur prix. Une retraite en or pour les anciens responsables des autorités de régulation financières. Tel Arthur Levitt, ancien patron de la Securities and Exchange Commission devenu « senior advisor » du groupe en mai 2001<sup>8</sup> ; mais également Karl Otto Pöhl, ancien président de la Bundesbank ; Afsaneh Masheyekhi Beschloss, ancien responsable des investissements de la Banque mondiale ; Liu Hong Ru, jadis président de la Commission chinoise de régulation du marché ou Arifin Siregar, ex-président de la Banque centrale d'Indonésie, tous consultants ou associés.

La liste est longue. Couplée aux bataillons de fiscalistes et de juristes qui accompagnent le fonds, elle permet à Carlyle de réaliser des opérations complexes sur tous les marchés du monde. Toujours dans la légalité. Toujours dans les failles de la loi.

---

<sup>8</sup> La Securities and Exchange Commission est l'équivalent aux Etats-Unis de la Commission des opérations de Bourse.

Car derrière cette parade de respectabilité se cache une machine financière centralisée aussi puissante et discrète que ténébreuse. Chantre de la privatisation et du rôle des marchés financiers, le Carlyle Group n'est pas coté en bourse et n'est donc pas obligé de dévoiler l'identité de ses nombreux associés et actionnaires.

Il aura fallu les attentats du 11 septembre 2001 et leur cortège d'enquêtes officielles pour que l'opinion publique américaine apprenne l'impensable : en 1994, la famille Ben Laden a investi deux millions de dollars dans Carlyle Partners II, un fonds largement abondé par l'entourage des Bush focalisé sur l'industrie de défense et l'aérospatial.

Simple « *mise de départ* » comme le déclare un analyste financier cité par le Wall Street Journal ?<sup>9</sup> Selon certaines sources, le clan Ben Laden – qui officiellement n'entretient plus aucune relation avec Carlyle depuis le 26 octobre 2001 – serait l'un des principaux partenaires du fonds d'investissement.

Comment savoir ? Le Carlyle Group affectionne les paradis fiscaux. L'étude des différents investissements LBO réalisés sur le territoire français met à jour des cascades de holdings et de filiales domiciliées au Luxembourg, à Guernesey et aux Iles Cayman. « *Dans ce genre de montage, il est très difficile d'établir qui détient vraiment les titres* », assure un analyste financier. « *Les sociétés Carlyle peuvent servir d'opérateur pour un actionnaire final dont l'identité demeurera dissimulée* ».

En clair : une société recapitalisée par des obligations convertibles en actions pourrait appartenir, sans le savoir, à l'un de ses concurrents - brevets et capital technologique inclus. Seule certitude, les mises de fonds initiales proviennent toujours des fondateurs basés au siège, 1001 Pennsylvania Avenue, Washington D.C. Preuve que le plus haut sommet de la hiérarchie n'ignore rien des opérations réalisées par le groupe un peu partout dans le monde.

Mais la grande affaire du Carlyle Group reste à venir. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, l'investisseur place des millions de dollars dans des sociétés développant des solutions pour le commerce électronique et les places de marché virtuelles. En mars 2000, il est entré au capital de Bex.com, un fournisseur global de solutions e-commerce dont l'objectif est d'établir « *la plus grande communauté mondiale de trading business-to-business dans le cyberspace* ».

Le Carlyle Group pèse déjà lourd dans le commerce international. Un accès aux flux d'informations les plus critiques de la planète le rendrait immensément riche et quasiment intouchable. Ce fait élémentaire, un homme l'a parfaitement compris : le véritable bâtisseur de Carlyle, Franck Carlucci.

---

<sup>9</sup> "Bin Laden family could profit from a jump in defense spending due to ties US bank", *Wall Street Journal*, 27 septembre 2001.

## IV - L'honorable Franck Carlucci

Etrange carrière que celle de ce fonctionnaire du ministère des affaires étrangères. De la fin des années cinquante au milieu des années soixante-dix son parcours se confond avec les zones d'ombres de la politique étrangère américaine. Congo, Tanzanie, Brésil, Portugal : autant de théâtres d'opérations où la CIA joue un rôle politique souterrain de premier plan. Avec plus ou moins de discrétion : dans son film documentaire sur Patrice Lumumba sorti en 2000, le réalisateur Raoul Peck révélera l'implication des services secrets américains et de Carlucci lui-même dans les événements ayant conduit à l'assassinat du premier ministre congolais en 1961.

L'intéressé démentira. Sans convaincre. Peu importe. Pour l'heure, Franck Carlucci est un fonctionnaire efficace. Et cela se sait : en 1977, le président Jimmy Carter le nomme directeur de la CIA. Pendant quatre ans, l'homme de l'ombre apprend à y tutoyer le pouvoir. Sa vision des enjeux s'enrichit. Ses réseaux aussi.

En janvier 1983, il quitte momentanément le ministère de la défense pour prendre la présidence de Sears World Trade (SWT), la filiale de trading international du groupe Sears, Roebuck and Co. A la même époque, il devient directeur de Wackenhut, une société de sécurité privée fondée par un ancien agent du FBI.

Mauvaise pioche : Wackenhut qui recrute essentiellement dans le milieu des retraités du renseignement souffre d'une image détestable. Communément décrite comme un paravent de la CIA, proche de l'extrême droite, elle défraie régulièrement la chronique pour ses méthodes musclées<sup>10</sup> et ne va pas tarder à faire la une de la presse internationale pour son implication dans l'un des plus grands scandales d'espionnage international : la captation et la corruption du logiciel Promis<sup>11</sup>.

Pire : en 1986, SWT fait faillite. Avant de partir, Franck Carlucci, son PDG depuis trois ans, empoche néanmoins 735 722 dollars d'indemnités<sup>12</sup>. Les journalistes enquêtent. Et le scandale éclate : selon le magazine Fortune, la société servait de couverture à certaines opérations des services secrets américains. « *Sous la direction de Carlucci, SWT opérait comme conseiller en vente d'armes pour des firmes américaines et étrangères* » accuse à son tour le Washington Post<sup>13</sup>. L'administration dément. Mais rien n'y fait : l'homme de la rue a bien du mal à comprendre comment Franck Carlucci est devenu millionnaire en moins de quatre ans.

Car le businessman est de retour au bercail. En novembre 1987, il devient secrétaire à la défense et conseiller pour la sécurité nationale du président Ronald Reagan. Un poste qu'il met à profit pour réformer le budget et les procédures d'appels d'offres du ministère de la défense... avant de quitter définitivement l'administration, quatorze mois plus tard.

Visionnaire, Franck Carlucci a compris que l'apologie du marché total et la déréglementation financière martelées par les « Chicago boys » offrent d'incroyables opportunités d'enrichissement à qui saura les saisir. Le grand mouvement de privatisation de la sécurité nationale est en marche. Lorsqu'il rejoint le Carlyle Group, en 1989, l'ex-bras droit de Ronald Reagan sait que son expérience et son carnet d'adresses valent leur pesant d'or.

---

<sup>10</sup> "Detective Firm Says It Uses Right-Wing Group's Data", *Washington Post*, 27 juin 1977. La société qui gère la sécurité de plusieurs ambassades américaines et des principaux sites nucléaires américains a reconnu détenir des données confidentielles sur 16 millions de citoyens américains. Jusqu'à son rachat par le groupe 4 Falck en 2002, les centres de détention privés de Wackenhut feront régulièrement les titres de la presse, en raison des viols et mauvais traitements subis par les prisonniers.

<sup>11</sup> Cette application permettant de relier différentes banques de données a été volée à la société Inslaw pour le compte du Pentagone. Elle sera revendue un peu partout dans le monde sous une forme corrompue, le logiciel contenant un cheval de Troie.

<sup>12</sup> « Corporate Post Made Carlucci Rich », *Washington Post*, 21 décembre 1987

<sup>13</sup> « Carlucci and a Japanese Connection », *Washington Post*, 18 novembre 1987 ; "FBI reviews Carlucci Firm's dealings", *Washington Post*, 17 novembre 1987 ; "Carlucci supervised arms advisers at sears", *Washington Post*, 11 décembre 1986

Selon la légende, le groupe serait né deux ans plus tôt dans les salons du prestigieux Carlyle Hôtel de New York, de l'association de David Rubenstein - un ancien assistant de Jimmy Carter - de William E. Conway Jr - alors directeur financier de MCI Communications - et de Stephen Norris et Daniel D'Aniello, deux cadres supérieurs de chez Marriot Corp. Les fonds, eux, viennent de plus loin : T Rowe Price Associates, Alex Brown (devenue aujourd'hui la Deutsche Bank Alex Brown), First Interstate et la famille Mellon de Pittsburgh sont les premiers soutiens financiers du Carlyle Group.

A la différence de ses concurrents, le fonds d'investissement n'a pas établi son siège à New York, mais à Washington DC, à quinze minutes de marche de la Maison Blanche et du Congrès. Mais il peine à trouver sa voie. Quelques bonnes opérations en Alaska et des placements réussis dans plusieurs chaînes de restauration n'ont pas suffi à faire sa renommée. Il lui manque un « profil ». Franck Carlucci va lui apporter la recette miracle : un savant cocktail de business, de connivence et de politique.

## V - Pentagone Inc.

Le 4 janvier 1989, George Bush père devient le 41<sup>ème</sup> président des Etats-Unis. La même année, en décembre, le Carlyle Group rachète à Marriot Corporation la société Caterair International, une firme texane spécialisée dans la restauration aérienne. Moins d'un an plus tard, George W. Bush Jr entre au conseil d'administration de Caterair. C'est le premier gros coup du Carlyle Group, il est signé Fred Malek.

Avant de conseiller le fonds d'investissement, cet ancien assistant de Richard Nixon dirigeait l'une des filiales de Marriot Corp. Il a surtout été l'un des piliers de la campagne présidentielle républicaine avant de démissionner de son poste après que le Washington Post eut révélé son implication dans le scandale de la « liste juive » établie sous l'administration Nixon<sup>14</sup>. En 1992, Fred Malek dirigera la seconde campagne présidentielle de George Bush père. Dès cet instant, les liens entre la famille Bush et le fonds d'investissement Carlyle ne se relâcheront plus.

Obtenir l'écoute du chef de l'exécutif n'est qu'une première étape. En octobre 1990, Franck Carlucci convainc ses partenaires de racheter BDM International, l'un des principaux centres de recherche et développement de l'industrie de défense américaine. Ses arguments sont imparables : depuis le milieu des années 80, les experts de BDM International ont enlevé plusieurs contrats gouvernementaux hautement confidentiels. Parmi eux, des études portant sur la mise en oeuvre d'un vaste bouclier anti-missiles, plus connu sous le nom d'Initiative de Défense Stratégique (IDS). Ce projet, l'administration Reagan l'a porté à bout de bras, Carlucci en tête. Personne mieux que lui ne connaît l'état d'avancée du système ni les rouages décisionnels du ministère de la défense.

Or l'IDS figure toujours sur l'agenda du président Bush senior et le nouveau secrétaire d'Etat à la défense n'est autre que James Baker, le vieux camarade de Franck Carlucci<sup>15</sup>. Dans ces conditions, n'est-il pas raisonnable de penser que BDM sera bientôt grandement profitable ? Carlucci emporte la mise. En 1997, le Carlyle Group revendra BDM à la firme TRW, empochant plus de 400 millions de dollars. Quelques années plus tard, George Bush fils remettra la défense anti-missiles au goût du jour. Mais c'est une autre histoire...

Franck Carlucci avait d'autres raisons d'acquérir BDM : la société figure à la pointe de la recherche et développement (R & D) de l'industrie de défense américaine. Les meilleurs ingénieurs et experts en technologie militaire du pays rêvent d'y travailler. Des années durant Carlyle va utiliser leurs compétences pour identifier les technologies émergentes et repérer ses futures cibles. Entre 1990 et 1993 le fonds rachète GDE et Magnavox Electronic Systems, deux firmes « sensibles » spécialisées dans le traitement du signal et l'imagerie radar. Suivront LTV Aircraft Division, Elgar Electronics et Dynamic Corp. Puis Magnetek Inc, IT Group et EG&G Technical Services, trois spécialistes de la décontamination nucléaire, biologique et chimique.

Très vite le rachat d'entreprises en difficultés momentanées devient bien plus qu'un créneau de niches : au milieu des années quatre-vingt dix, le Carlyle Group est un acteur majeur du mouvement de concentration du secteur militaro-industriel nord-américain. Il en a les moyens : non seulement la première guerre du Golfe a dopé ses dividendes, mais le fonds poursuit son recrutement des plus hauts dignitaires de l'administration Bush : en 1993, James Baker III, ex-secrétaire d'Etat et Richard Darman, ancien directeur du Budget à la Maison Blanche, rejoignent sa direction. Cette année-là, le

<sup>14</sup> En juillet 1971 Fred Malek, alors responsable du comité pour la réélection du Président Richard Nixon, établit une liste d'employés juifs travaillant au Bureau of Labor Statistics, l'agence fédérale chargée d'établir les chiffres officiels du chômage. Richard Nixon était persuadé qu'une « cabale juive » y était ourdie contre lui. La démission de Fred Malek sera suivie de celles de plusieurs conseillers de George Bush connus pour leurs sympathies pro-nazies. En 1992, Fred Malek sera nommé directeur de la campagne présidentielle de George Bush. A cette époque, George W Bush Jr était toujours membre du conseil d'administration de Caterair. *Washington Post* : 12 septembre 1988 ; 25 septembre 1988 ; 3 novembre 1988. *Boston Herald*, 27 septembre 1988. *Usa Today*, 2 février 1990.

<sup>15</sup> James Baker et Franck Carlucci ont fait partie de la promotion 1952 de l'université de Princeton. Franck Carlucci y fera la connaissance de Donald Rumsfeld (promotion 1954), inscrit comme lui au club de lutte de l'université.

financier George Soros - l'homme dont la biographie est parvenue le même jour dans toutes les agences de presse du monde - place 100 millions de dollars dans Carlyle Partners II, le tout nouveau fonds d'investissement du groupe.

En 1997, Carlyle rachète United Defense. Cette acquisition achève sa stratégie : en moins de dix ans, le fonds est devenu le onzième fournisseur d'armes du Pentagone. Étroitement connectés à l'administration, ses experts sont capables d'anticiper et de répondre à n'importe quel appel d'offre, des véhicules de combat aux canons de destroyers en passant par les missiles ou l'électronique de défense.

Cette réussite, Carlyle la doit à une stratégie de réseau sans failles... et sans états d'âme : le moment venu, la société proposera une retraite confortable aux anciens responsables démocrates de l'administration Clinton. A l'instar de Brian Bailey, conseiller spécial du président devenu vice-président du fonds d'investissement en 1996.

Une oreille à Washington, l'autre au Pentagone ; une main tendue aux Républicains, l'autre aux Démocrates ; un bâillon sur la bouche et les deux yeux rivés sur les cours de la Bourse, la méthode Carlucci fait des miracles. Mais elle a sa part d'ombre...

## VI - Dérapages

Novembre 2000 : George W. Bush est élu 43<sup>ème</sup> président des Etats-Unis. A des milliers de kilomètres, le FBI poursuit son enquête sur les malversations financières de l'Etat du Connecticut. Des centaines de millions de dollars – issus principalement des caisses de retraites de l'Etat – ont été investis dans des fonds privés moyennant d'importants pots de vins. Or certains de ces fonds sont gérés par de généreux mécènes du parti républicain. C'est ce que vient de révéler le principal suspect de l'affaire, l'ancien trésorier du Connecticut Paul Silvester qui plaide coupable devant les tribunaux.

Voilà pourquoi les agents fédéraux s'intéressent de très près au cabinet de lobbying Park Strategies. Wayne Berman, son président, est un vieil ami des Bush. En 1991, George, le père, l'avait nommé conseiller du secrétaire au commerce. Depuis Berman est devenu l'un des principaux collecteurs de fonds de l'association des gouverneurs républicains et de la campagne de George Bush fils, avant de démissionner précipitamment de ses fonctions, comme Fred Malek quelques années avant lui<sup>16</sup>. Inutile d'ébruiter en effet ce que le FBI sait déjà : Park Strategies, la société de Berman, a employé Paul Silvester.

Elle a surtout touché 900 000 dollars de commission du Carlyle Group pour avoir placé une partie des caisses de retraites du Connecticut – 50 millions de dollars – dans l'un des fonds de Carlyle ; celui que gère James Baker III et dont le conseiller n'est autre que Bush père... Wayne Berman ne sera pas inquiété par la justice. Mais la propension du Carlyle Group à se nourrir d'intérêts publics jette une nouvelle fois le trouble dans les esprits.

Car il y a eu des précédents : en 1995, George Bush junior tout juste élu gouverneur du Texas fit voter une loi autorisant la privatisation d'une partie des actifs financiers de l'Université publique du Texas. Treize milliards de dollars seraient désormais gérés par un organisme non lucratif habilité à investir dans des sociétés privées : l'University of Texas Investment Management Co (UTIMCO). Tom Hicks, le milliardaire texan, en prend aussitôt la direction. Il a l'aval de George Bush : non seulement Hicks connaît très bien la partie – n'est-il pas fondateur de Hicks, Muse, Tate & Furst, l'une des plus grandes sociétés financières du pays ? - mais ce projet, assure-t-il, devrait accroître et dynamiser le budget de l'université. Autre avantage : il soustrait la plupart des placements à la curiosité du public.

Pendant quatre ans, l'UTIMCO va investir légalement mais très discrètement près de 1,7 milliard de dollars d'argent public dans des firmes détenues en majorité par des amis de Hicks, de George Bush et différents argentiers du parti républicain<sup>17</sup>. Entre temps, Thomas Hicks est devenu l'un des principaux collecteurs de fonds pour le gouverneur, candidat à sa propre succession<sup>18</sup>.

Parmi les bénéficiaires des mannes de l'UTIMCO se trouve Carlyle Partners II, un fonds d'investissement du Carlyle Group - conseillé par James Baker III - récipiendaire d'un placement de 10 millions de dollars le 1<sup>er</sup> mars 1995<sup>19</sup>. Quelques mois plus tôt, le fonds de pension des enseignants du Texas investissait 100 millions dans la société de Franck Carlucci. La plupart des membres du conseil d'administration venaient d'être nommés par George Bush.

---

<sup>16</sup> "Ex-Conn. Treasurer Placed Funds With Firms Tied to Bush Fund-Raiser", *Washington Post*, 3 septembre 1999. La campagne présidentielle de George Bush reste à ce jour la plus coûteuse de l'histoire des Etats-Unis. L'organisme indépendant Texas for Public Justice a recensé les principaux donateurs républicains qui ont directement bénéficié des mandats de George Bush. Parmi eux se trouvent notamment : James Baker III, manager du Carlyle Group ; Richard Wackenhut, fondateur de la controversée société Wackenhut - dont Carlucci fut l'un des directeurs - ou encore Peter O'Donnell, un banquier à la retraite ayant reconnu que la fondation O'Donnell servait de passeur de fonds pour la CIA.

<sup>17</sup> Joe Conason, « Notes on a Native Son, The George W. Bush Story », *Harpers Magazine*, février 2000.

<sup>18</sup> Selon l'association Texans for Public Justice, Thomas Hicks a personnellement déboursé 146 000 dollars pour les deux campagnes de George Bush et 90 000 dollars pour différents comités républicains ; sa société Hicks Muse Tate & Furst a versé 153 000 dollars pour la réélection de George Bush. En 1998, Hicks fera George Bush un multimillionnaire en lui rachetant 250 millions l'équipe des Texas Rangers.

<sup>19</sup> Fonds dans lequel la famille Ben Laden venait d'investir deux millions de dollars. En 2000, l'UTIMCO effectuera un nouveau placement de 7,3 millions au sein du Carlyle Group. Source : <http://www.utimco.org>

Dépenses publiques, gains privés. La logique atteint son paroxysme après les attentats du 11 septembre. L'augmentation des budgets militaires – qui passent de 300 milliards en 2000 à 393 milliards en 2002 – est une aubaine dont le Carlyle Group entend bien profiter. Le 26 septembre 2001 Donald Rumsfeld, secrétaire à la défense, déterre le programme « Crusader », un contrat d'armement de 11 milliards de dollars porté par United Defense, la filiale du Carlyle Group que préside son vieil ami de faculté, Franck Carlucci.

« *Scandale !* » s'insurgent les militants du Center for Public Integrity, une association de défense des intérêts publics. Le Crusader, font-ils remarquer, est loin de faire l'unanimité dans l'armée. Cet obusier de 42 tonnes bourré d'électronique est capable de tirer dix obus de 155 mm à la minute à 40 kilomètres de distance, mais c'est un monstre lourd et lent conçu pour combattre une invasion soviétique en Europe. Pas pour effectuer des missions de maintien de la paix ou des projections rapides sur des théâtres d'opération extérieurs. Le candidat George Bush l'a lui-même reconnu durant la campagne présidentielle.

Au gaspillage probable des deniers publics s'ajoute le conflit d'intérêts. Car George Bush père pourrait profiter de l'accroissement des ventes de United Defense<sup>20</sup>. C'est ce que soupçonne Judicial Watch, un autre groupe de vigilance citoyenne, proche des conservateurs. « *L'ancien président Bush devrait immédiatement démissionner du Carlyle Group* » assène Larry Klayman, son président. A ses yeux la nouvelle politique arabe de Washington recoupe si bien les intérêts du fonds d'investissement que la question d'une entente illicite ne pourra être longtemps évitée.

Le programme Crusader sera finalement abandonné en mai 2002. Mais Carlyle n'a pas tout perdu. Quelques semaines après le début de l'offensive antiterroriste en Afghanistan, United Defense entrait en bourse, générant 225 millions de dollars de plus-value. Donald Rumsfeld venait de confirmer une commande de 389 véhicules Bradley, l'autre fleuron produit par la firme d'armement. Celui qu'utilisent actuellement les troupes américaines engagée en Irak<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Selon les propos d'un cadre du Carlyle Group rapportés par le *New York Times*, George Bush père n'aurait pas d'investissements personnels dans les fonds Carlyle. Mais il peut y placer l'argent que lui rapportent les conférences effectuées au bénéfice du fonds, soit 80 000 à 100 000 dollars la prestation.

<sup>21</sup> A elle seule, la 4<sup>ème</sup> division d'infanterie compte plus de 200 véhicules Bradley.

## VII - Opérations privées

Les soupçons ont donc de beaux jours devant eux. Car United Defense qui dispose de deux filiales en joint-venture en Arabie saoudite et en Turquie réalise une partie conséquente de son chiffre d'affaires avec Israël et les pays arabes fidèles à Washington. Or cette guerre contre le régime irakien, Franck Carlucci la promeut depuis longtemps. Au point d'avoir cosigné le 19 février 1998 une lettre ouverte au président Clinton, l'exhortant à mettre en œuvre « *une stratégie politique et militaire globale pour renverser Saddam et son régime* », et à reconnaître « *un gouvernement provisoire de l'Irak guidé par les principes et les dirigeants du Conseil National Irakien, représentant de tous les peuples irakiens* »<sup>22</sup>.

A l'origine de ce texte qui devait poser les bases de l'Iraqi Liberation Act de 1998 : le banquier chiite Ahmed Chalabi, chef du Conseil national irakien, une organisation financée et soutenue par la CIA<sup>23</sup>. Au nombre de ses signataires : Donald Rumsfeld, Dick Cheney et Richard Perle, mais également Paul Wolfowitz, Douglas Feith et Richard Armitage - tous membres de l'actuelle administration Bush.

Désormais pressenti pour gérer le budget du futur gouvernement provisoire de l'Irak, Ahmed Chalabi va-t-il favoriser les firmes américaines ? Les militants anti-guerre qui défilaient devant le siège du Carlyle Group le 25 mars en sont persuadés. « *Nous tenons les multinationales The Carlyle Group, General Electric ou Citibank pour responsables non seulement des profits qu'elles tirent de cette guerre mais pour l'avoir rendue possible* » écrivent les membres de la coalition M27.

Une publicité dont David Rubenstein se serait bien passé. « *Le Carlyle Group a remplacé la Commission trilatérale dans les théories conspirationnistes* » constatait, amer, son fondateur, interviewé par le *Washington Post* le 16 mars dernier. A qui la faute ? Le fonds d'investissement n'est pas la banque de la CIA, mais il en présente bien des stigmates. Les synergies industrielles qu'il développe, les circuits financiers qu'il utilise posent question. Sans même parler des transferts technologiques que ces circuits pourraient dissimuler.

Et puis il y a ces prises de participations, nombreuses, dans les agences privées de renseignement et de sécurité. Elles émaillent l'histoire du groupe. Celle de son président émérite surtout. Quand Franck Carlucci siégeait au conseil d'administration de Wackenhut, en 1983, l'agence s'était distinguée dans la réalisation des « coups tordus » sous couverture, à l'étranger, pour le compte de la CIA. Wackenhut avait deux autres spécialités : la mise au point de centres de recherche quasi clandestins sur les armes biologiques et chimiques ; les ventes d'armes discrètes à des alliés « voyants » comme le prince Fahd d'Arabie saoudite<sup>24</sup>.

En 1992, le Carlyle Group, présidé par Franck Carlucci, acquiert Vinnell Corporation, une société de conseillers militaires privés spécialisée dans l'entraînement des troupes situées hors du territoire américain. Connue pour ses « opérations noires » durant la guerre du Vietnam, Vinnell a conduit des missions d'intelligence dans les pays arabes pendant plusieurs décennies. Depuis février 1975, elle entraîne et modernise la Garde nationale d'Arabie saoudite, force d'élite de 60 000 personnels placée sous l'autorité directe du Roi Fahd. La surveillance des champs de pétrole du pays fait également partie de ses attributions.

En 1998, le Carlyle Group revendra Vinnell au groupe TRW, sans quitter l'Arabie saoudite : le fonds d'investissement est le conseiller officiel du Royaume pour la mise en œuvre du « Saudi Economic Offset Program », un plan élaboré dès 1984 dans le but d'attirer les investisseurs étrangers. A ce titre, Carlyle conseille et supervise la constitution de joint-ventures entre les firmes saoudiennes et leurs

<sup>22</sup> Pour une reproduction de cette lettre : <http://www.iraqwatch.org/perspectives/rumsfeld-openletter.htm>

<sup>23</sup> "The CIA's Men in Iraq", *New York Times*, 13 mai 1997 ; "Iraqi Leader's Enemies: Far From a United Front", *New York Times*, 26 juin 1997 ; "Ex-C.I.A. Chief Offers Aid to Iraqis Facing Ouster", *New York Times*, 21 mars 1998.

<sup>24</sup> *L'œil de Washington*, Fabrizio Calvi et Thierry Pfister, Albin Michel, 1997

homologues étrangères. Une quarantaine d'opérations ont été réalisées. Parmi les principaux partenaires du programme : AT&T, Boeing, British Aerospace, General Dynamics, General Electric, McDonnell Douglas ou Thomson CSF.

Cette connexion intime avec la « politique invisible » de Washington se vérifie à un autre niveau. En 1999, Carlyle est entré au capital de US Investigations Services (USIS), l'une des premières sociétés privées de renseignement de sécurité des Etats-Unis. Essaimage de la division d'investigation de l'Office of Personnel Management - l'agence de ressources humaines du gouvernement fédéral - la firme gère les enquêtes de personnalité et de sécurité préalables aux recrutements les plus « sensibles ».

La Maison Blanche, le Pentagone, le département d'Etat, le ministère de la justice ainsi qu'une « centaine d'agences gouvernementales » figurent au nombre de ses clients. Pour des missions pouvant se dérouler en dehors du territoire national : lorsque le département d'Etat doit former et entraîner les gardes du corps du président afghan Hamid Karzaï, l'un des chefs d'Etat les plus menacés de la planète, c'est chez USIS qu'il vient chercher ses spécialistes.

Mais à trop mélanger les genres, le Carlyle group s'est construit une réputation préjudiciable de « CIA des affaires ». L'apparition de Leslie Armitage, partenaire et directeur général du fonds d'investissement, au conseil d'administration d'Alion Science and Technology le 04 juin 2002 ne va rien arranger.

Essaimage de l'Illinois Institute of Technology, ce centre de recherche et développement récemment privatisé compte 1700 employés travaillant sur des programmes gouvernementaux ultrasensibles tels que les explosifs, les communications sans fil, les technologies bactériologiques et chimiques... ou l'expertise technique de Carnivore, le logiciel d'espionnage électronique du FBI.

Hasard du calendrier ? Un mois après l'arrivée de Leslie Armitage, ce « Qinetiq américain » décrochait un contrat de 690 millions de dollars auprès de la Defense Threat Reduction Agency. Son objet ? La mise au point de « solutions technologiques permettant de détecter et de détruire les armes de destruction massive »...

Pascal Dallecoste  
Chercheur au LAREGE