PLON

Nadège Forestier
Nazanine Ravaï

Bernard Arnault ou le Goût du pouvoir

BERNARD ARNAULT

ou le goût du pouvoir

BERNARD ARNAULT

ou le goût du pouvoir

Nadège FORESTIER - Nazanine RAVAÏ

BERNARD ARNAULT

ou le goût du pouvoir

Olivier Orban

ISBN 2.85565.609.5

Prologue

L'instant du pouvoir

« Le patron c'est moi. Dès lundi matin je serai là et je dirigerai personnellement l'entreprise. »

Une page de l'histoire de LVMH (Moët-Hennessy Louis Vuitton) est tournée. Bernard Arnault a pris le pouvoir. Il ne se rend même pas compte de la dureté de ses propos, il n'en a cure. L'enjeu est tout autre pour lui. Hier, il a repris Boussac, aujourd'hui, il contrôle LVMH. A quelques jours de ses quarante ans, ce jeune homme venu du Nord est à la tête de l'entreprise la plus chère de France. Président du numéro un mondial du luxe, il a dans sa corbeille les marques les plus prestigieuses de l'industrie française : Christian Dior, Christian Lacroix, Givenchy, Moët et Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy, et aussi Louis Vuitton. Le tout acquis en moins de cinq ans. Il est le pionnier d'une nouvelle race de capitalistes.

En ce vendredi 13 janvier 1989, il vit sa consécration.

9 h 30. Au siège de LVMH, la quinzaine de

personnes conviée pour vivre en direct l'intronisation de Bernard Arnault, entre peu à peu dans la grande salle de réunion. La table en acajou ressort sur des murs blancs, une moquette beige, un décor bien neuf.

Les membres du directoire et du conseil de surveillance du groupe ont été convoqués la veille pour une réunion extraordinaire. Ils ont tous joué un rôle déterminant dans cette affaire qui a tous les ingrédients d'un drame passionnel.

On échange des propos courtois. Costume sombre, la mine grave, Alain Chevalier, le président sortant de LVMH, observe attentivement ces acteurs de l'ombre. Il y a ceux qui jubilent : les proches d'Arnault, bien sûr, son père Jean, mais aussi Pierre Godé, son éminence grise, et Antoine Bernheim, l'associé-vedette de la banque Lazard, son mentor.

Il y a ceux qui subissent : Alain de Pracomtal, président de Hennessy, l'une des plus anciennes filiales du groupe, Anthony Tennant, président de Guinness et partenaire souvent difficile de l'ascension d'Arnault, c'est ensemble qu'ils sont entrés dans LVMH.

Il y a enfin ceux qui souffrent : Bruno Roger, l'autre associé-vedette de Lazard qui a soutenu jusqu'au bout Alain Chevalier. Un peu trop peut-être. Jean Ogliastro et son beau-frère Henri-Louis Vuitton. Ils savent tous qu'ils n'ont plus le choix, ils doivent jouer avec Arnault.

Aussi, lorsque, à 10 heures, la R25 aux vitres fumées s'arrête devant l'hôtel particulier du 5, boulevard de la Tour-Maubourg, Bernard Arnault est sûr d'être intronisé à l'unanimité. Vêtu d'un costume Dior gris clair, la démarche

nonchalante, il grimpe les quelques marches qui le séparent de sa victoire.

Il passe en revue rapidement l'assemblée. Un seul absent : Henry Racamier, le président de Louis Vuitton. Ce « vieux fou sénile », comme il le nomme déjà, commence sérieusement à l'énerver. Il faudra s'en débarrasser au plus vite.

Le bruit de la porte d'entrée interrompt ses pensées. Souriant, Henry Racamier fait une entrée remarquée. Il se confond en excuses pour son retard. Le regard réprobateur de Bernard Arnault le ravit. Tant mieux, doit-il penser. Ce n'est là qu'une première étape, il luttera jusqu'au bout contre ce jeune homme qu'il est allé chercher, voici un an, dans l'espoir de neutraliser Chevalier dont la prétention l'insupportait. Une erreur qui s'est retournée contre lui. Mais, l' « arroseur arrosé » n'a pas l'intention de se laisser faire. A soixante-seize ans, cet homme qui affiche une sérénité à toute épreuve, quelle que soit la gravité des circonstances, est assoiffé de vengeance. Désormais, il se réveillera chaque matin avec la volonté d'écarter Arnault. S'il a une qualité, c'est sa persévérance.

10 h 25, la séance commence. Alain Chevalier présente sa démission de la présidence du groupe. Le conseil de surveillance en prend acte et entérine en même temps la révocation du directeur général Jean-Louis Masurel, prié de ne pas se présenter. A peine quelques mots polis à leur égard, on passe à l'essentiel. Bernard Arnault se fait élire à l'unanimité président du directoire. Quant aux deux partants, ils sont remplacés par le fidèle Pierre Godé et le bras droit de Tennant, Anthony Greener.

Le nouveau président de LVMH se dirige

alors, en compagnie de Tennant, vers le grand escalier pour la photo de circonstance. Quelques prises suffiront pour immortaliser l'alliance franco-britannique qui contrôle désormais le numéro un mondial du luxe. Un dernier regard vers cet hôtel particulier où il ne remettra plus jamais les pieds et Arnault part pour l'avenue Hoche, destination Moët-Hennessy. C'est la plus importante filiale du groupe qui servira de siège social de LVMH.

Les invités se dispersent petit à petit. Ils échappent difficilement aux journalistes et aux photographes encerclant l'immeuble. Mines défaites, ils ressemblent plus à des repris de justice qu'aux membres dirigeants du plus prestigieux des groupes français.

Alain Chevalier regarde une dernière fois cette salle de réunion majestueuse dans son dépouillement. Elle doit lui rappeler les moments les plus cocasses de la fusion de Louis Vuitton et de Moët-Hennessy. Henry Racamier, contrairement à ce qu'il pensait, n'était pas docile, loin de là. Il a toujours voulu faire valoir ses décisions, jusqu'à la composition des bouquets de fleurs...

Il regagne lentement son bureau du premier étage et s'effondre dans le chesterfield noir, face au tableau que son fils avait peint pour lui. Il allume une cigarette et ferme les yeux. Il n'a pas réussi à garder cette entreprise qu'il a mis près de vingt ans à bâtir pièce par pièce. Coincé depuis peu entre deux vice-présidents actionnaires, ce manager sans capital a été réduit au rang d'un vulgaire négociateur. Il ne lui restait

que deux solutions : l'attaque frontale ou le départ. Il a opté pour la seconde. Le cauchemar est terminé. Il ne reverra plus ni Henry Racamier ni Bernard Arnault. A cinquante-huit ans, il quitte le navire, amer.

11 h 30. C'est un Bernard Arnault triomphant qui entre chez Moët-Hennessy. Flanqué de Pierre Godé, il traverse le hall encombré des archives personnelles des vaincus et monte au sixième étage. Il tient à vérifier personnellement le texte qui annoncera son élection. Deux projets de communiqués ont été préparés. Le premier, long, rend hommage à la précédente direction. Le second, sans fioritures, annonce seulement les nominations.

Le nouveau président choisit le second, sort un feutre et raie d'un trait l'éloge de l'ancien directeur général. Jean-Louis Masurel, héritier d'une grande famille du Nord, l'exaspère. A la relecture, Bernard Arnault rajoute, à côté de son nom, la mention « élu à l'unanimité ». Cette unanimité, il y tient, c'est elle qui le rend incontestable. Dernier coup de patte, il oublie sciemment de faire figurer le titre d'Henry Racamier, vice-président du directoire. Il faudra toute l'insistance des services du président de Louis Vuitton pour l'introduire dans le texte définitif.

Quelques instants plus tard, la nouvelle tombe sur les téléscripteurs des principales places financières : le président de LVMH s'appelle Bernard Arnault.

12 heures. Alain de Pracomtal et Kilian Hennessy, grandes figures de la maison,

rejoignent Bernard Arnault. Ensemble, ils descendent trois étages pour informer les cadres de Moët-Hennessy réunis dans l'auditorium de l'immeuble. Cette pièce, comme les autres, ne plaît décidément pas au nouveau président. L'ambiance est aussi froide que dehors le temps est glacial et pluvieux. Les collaborateurs ont les yeux braqués sur le podium.

Bernard Arnault prend place. Malgré ses airs de jeune séminariste, il n'est visiblement pas là pour prêcher la bonne parole. « Le patron c'est moi. Dès lundi matin je serai là et je dirigerai personnellement l'entreprise. Vous conserverez toutes vos fonctions. Il n'y aura pas de vacance du pouvoir. »

L'assistance est pétrifiée. Tout le monde pressentait les derniers événements. Pourtant chacun espérait un retournement de dernière minute. Mais rien n'a résisté à Arnault. Chevalier est bel et bien parti. Les cadres cachent difficilement leur émoi. Certains essuient quelques larmes furtives.

Kilian Hennessy écoute, attentif. Cet homme de quatre-vingts ans est peut-être le seul à ne plus rien craindre pour lui-même. Il répond au président : « Nous prenons acte de votre engagement de maintenir l'esprit, la culture et le mode de fonctionnement de nos entreprises plus que centenaires, et de garder les gens qui ont fait le nom de notre maison. » Ces propos simples détendent l'atmosphère. L'auditoire applaudit. Sans un mot de plus, Bernard Arnault quitte la salle.

Lorsqu'il remonte dans sa R25, il est sûr d'avoir gagné la partie. Ses talents de financier

lui ont permis de réaliser ses rêves. Il ne lui reste plus qu'à révéler son efficacité d'industriel. Ce sera facile, pense-t-il.

Rien, plus personne n'est sur sa route. Et pourtant ce vendredi 13 sonne le glas des conquêtes rapides.

1

L'enfant du Nord

Le 5 mars 1949 naît à Croix, près de Roubaix, dans une maison de briques comme toutes celles du Nord, le fils d'un entrepreneur du bâtiment, Bernard Arnault. De sa chambre, le petit garçon entend le pas des chevaux – Jules et Gamin – qui transportent les tuiles et le ciment. Il fait du tricycle avec sa sœur, Dominique, d'un an sa cadette, mais il préfère les chantiers où son grand-père l'emmène se promener en le tenant par la main. Ses parents lui inculquent des principes d'équilibre et de droiture. Une enfance sage et heureuse dans un milieu protégé et travailleur.

Son père, Jean, ne fait peut-être pas partie de ces grandes familles industrielles du Nord qui constituent l'aristocratie très fermée de la région, mais il a réussi. L'entreprise de construction, Ferret Savinel, prospère. La vie est aisée, sans ostentation.

Parfois, l'enfant se poste dans l'entrée de la maison devant le portrait de cet ancêtre peint

par un Russe qui, paraît-il, lui ressemble. Il se prend à rêver à cette famille de militaires et d'aventuriers, bien loin de ce qu'il connaît lui. Cet aïeul, colonel de la garde de Napoléon, a fait toutes les campagnes de l'Empereur, d'Austerlitz à Waterloo, à pied... Son fils, élevé au collège de La Flèche sans voir son père jusqu'à son entrée à Saint-Cyr, est parti par la suite à la conquête de Tahiti ; il fallait alors quarante-cinq jours en bateau à voile pour rejoindre Madagascar en partant de Bordeaux...

Mais le petit Bernard ne s'attarde guère sur ces exploits militaires, ceux de sa famille paternelle. Son univers à lui c'est l'école. Aujourd'hui encore, il se souvient du nom de tous ses professeurs et de tous ses camarades de classe depuis la onzième. Il se rappelle avec angoisse de ce jour, en huitième, où n'ayant pas appris sa leçon d'histoire-géographie il n'avait pas la moindre idée de qui pouvait être Marco Polo... Pourtant, l'enfant est un excellent élève. Il aime les mathématiques et le français, mais il est aussi premier dans toutes les matières, même en gymnastique ! Et lorsque son grand-père mourra d'une embolie, la veille de la remise des prix, Bernard qui obtient, en septième, les félicitations du conseil de classe, mettra son diplôme dans le cercueil.

Ce jour-là, le petit garçon traverse la rue pour aller consoler sa grand-mère qui habite la maison en face. Il restera habiter chez elle. Cette femme menue, d'apparence stricte, souvent vêtue de noir, sera le plus grand attachement de Bernard Arnault. Bavarde, incollable sur les départements français, les préfectures et sous-préfectures, elle lui raconte inlassablement les

histoires du passé, celles de l'Auvergne, sa région d'origine, de la guerre, de l'Occupation, des débuts de l'entreprise. L'enfant écoute, attentif, une habitude qu'il gardera toujours.

Au lendemain de la guerre de 1914 son grand-père Savinel se trouve démobilisé dans le Nord. Les rudes batailles ont ravagé la région. Tout est à reconstruire. Il part de rien, avec sa brouette, s'associe à un certain M. Ferret qui apporte les capitaux et commence à bâtir sur les ruines. Quelques années plus tard, en 1926, il s'installe à Roubaix. A l'époque le textile est la richesse du Nord et Boussac est à son apogée. L'entreprise Ferret-Savinel construit une usine pour l'empereur du textile qui doit venir l'inaugurer en grande pompe. Tous les ouvriers l'attendent, impressionnés à l'idée de rencontrer cet homme exceptionnel. L'avion privé atterrit, Marcel Boussac en sort :

– Bonjour, messieurs. Comment tourne l'usine ?

– Elle ne tourne pas encore, elle vient tout juste d'être achevée.

Marcel Boussac n'est plus intéressé. Il repart sans rien regarder. Déception.

Bercé par les histoires de sa grand-mère, studieux, Bernard Arnault n'est pas un enfant joueur comme les autres. Bien sûr, quand la reine d'Angleterre vient à Roubaix, il grimpe sur le toit d'un hangar pour la regarder passer. Comme tous les enfants de son âge, il a un train électrique, mais dès que les embranchements sont montés cela ne l'intéresse plus : jouer, il n'aime pas cela. D'ailleurs il regarde avec un brin de condescendance les amis chahuteurs et délurés de sa sœur. Il ne comprend pas. « Elle

avait un an de moins mais deux ou trois classes de retard, dit-il. Heureusement, elle s'est rattrapée depuis... » Dominique, jeune femme brune et mince au visage angulaire, mariée à un homme du Nord, est restée, comme au temps de leur enfance, sa confidente et meilleure amie. Commissaire-priseur à Béthune et spécialiste des pâtes de verre du début du siècle (Daum, Galley), elle vient d'acheter une étude à Drouot, à Paris. Elle lui signale les ventes intéressantes et le conseille dans ses achats de tableaux contemporains.

Ce qui plaît à Bernard enfant, c'est cette vie sage et studieuse que lui fait mener sa grand-mère. Le soir il passe dire bonsoir à ses parents et rentre se coucher tôt. Le mercredi il regarde la *Piste aux étoiles* à la télévision et le dimanche il dîne en famille. Il aime le travail et la musique.

A douze ans, il voudra un piano à queue qu'il faudra grimper au premier étage par la fenêtre. A quinze ans, il exécute sans une fausse note les vingt-quatre études de Chopin (aujourd'hui il préfère Schumann), ce qui ne l'empêche pas de passer son baccalauréat avec mention bien.

A l'âge des bizutages, alors que ses camarades de « prépa » du lycée Faidherbe font la fête à Lille, Bernard, lui, travaille : « Il faut être surdoué, ou alors il faut beaucoup travailler, dira-t-il par la suite lors d'une émission télévisée. Je n'étais pas assez doué, il fallait que je travaille, j'ai travaillé [1]. » A moitié vrai. Certes, il travaille, et il aime cela. Mais il est exceptionnellement doué.

« Avec lui on ne peut pas rivaliser, dit un de

1. Émission de FR3, *Les Gens du Nord*, 15 novembre 1988.

ses proches, ce n'est pas la peine. Il comprend plus vite, il va plus vite, soit on le déteste, soit on est sous le charme. Beaucoup sont jaloux de ses capacités. »

Reçu à dix-neuf ans à l'École des mines, il est aussi admissible à Polytechnique. Mais il échoue à cause... de la gymnastique ! Pour s'entraîner au saut en hauteur, il a tendu un fil entre deux arbres du jardin, il est mal tombé et s'est cassé un bras. Impossible de passer les épreuves plâtré. Or l'X est une école militaire, il faut savoir manier les armes à feu, marcher au pas, défiler. L'éducation physique est donc éliminatoire.

Le jeune homme rempile et obtient l'année suivante ce qu'il voulait : Polytechnique. Les deux stages de l'école lui donnent l'impression de perdre son temps. Le premier, un stage ouvrier, le mène dans les entrepôts de la SNCF où il pousse des caisses. Il n'en retire rien. De telles expériences sont censées apporter une connaissance de la vie au travail qui permet plus tard de diriger des hommes dans de meilleures conditions. Bernard Arnault ne perçoit pas cette envergure. Le déphasage est trop grand entre l'intellectuel bûcheur et les cheminots manutentionnaires. « J'ai seulement appris qu'il faut bien emballer les colis fragiles que l'on envoie par la poste car ils sont traités sans ménagements », constatera-t-il avec humour.

Le second l'entraîne dans le cabinet-conseil Mac Kinsey. Pour la plupart des jeunes diplômés, le passage dans un cabinet de consultants est la voie royale permettant tout à la fois d'observer les entreprises, d'apprendre, et de démarrer leur carrière plus vite que les autres. Bernard Arnault ne trouve rien de tout cela. Il

observe ce qu'un œil extérieur peut apporter à une entreprise et n'est guère convaincu. Il restera réticent quant à l'efficacité des consultants. « Souvent ils appliquent des recettes », remarque-t-il. Plus tard, il ne fera appel à eux que lorsqu'il se trouvera face à une situation exceptionnelle, chez Boussac.

De fait, le principe même d'un stage lui paraît frustrant : « On regarde et on ne fait rien, dit-il, ce qui m'intéresse, c'est de faire. » Car Bernard Arnault a vingt-deux ans et il est pressé. Il sait ce qu'il veut : entrer dans l'entreprise familiale. Il n'a jamais envisagé un autre choix depuis ses plus jeunes années. « J'ai toujours voulu diriger une entreprise, je n'ai jamais voulu faire autre chose », confie-t-il à ses camarades qui intègrent l'industrie lourde ou les grands corps de l'État.

Son père, ce patron de province un peu bourru, qui regarde droit dans les yeux et n'a qu'une parole, prévoit de l'envoyer faire ses classes quelque temps en Angleterre et en Allemagne avant de le prendre à ses côtés. Mais le jeune polytechnicien sort six mois plus tôt que prévu de son école. Il met un pied dans l'entreprise « en attendant ».

Il ne la quittera plus...

Quelques mois plus tard, il épouse dans la grande église de Roubaix Anne Dewavrin. Un mariage raisonnable. Bernard Arnault connaît depuis longtemps la longue et svelte jeune fille blonde, petite cousine de l'une de ces grandes familles du Nord. Dans ce milieu très fermé où les quartiers de noblesse se mesurent à l'activité exercée – la laine est ce qu'il y a de mieux, suivie par la filature, le textile, ensuite seulement les autres industries –, Anne Dewavrin est l'héri-

tière d'une longue tradition de textile. Ses nombreux frères et sœurs sont tous industriels et dans la famille, on reçoit une usine en dot. Anne est fascinée par le jeune polytechnicien exceptionnellement brillant avec qui elle fait du bateau, l'été, en mer du Nord, sur les plages belges.

Chez Ferret-Savinel, personne ne se rend compte que le fils du patron est marié. Il ne porte pas d'alliance, ne parle de rien. Le jour de la naissance de sa fille, Delphine, sa propre secrétaire ne sera même pas au courant.

Discrétion extrême ou nouveau signe qu'une seule chose compte, le travail?

En tout état de cause, à vingt-quatre ans, l'avenir de Bernard Arnault est apparemment tout tracé : celui d'un notable de province. Mais le jeune homme a d'autres ambitions.

Des chaises d'école entourent une table de formica dans une petite pièce froide. La salle de réunion de Ferret-Savinel est désespérément triste. Mais Bernard Arnault reçoit rarement dans son bureau, il n'aime pas que l'on pénètre dans son intimité. Son visiteur, Michel Lefebvre, jeune comme lui et encore plus grand, est le directeur d'une filiale du Crédit Lyonnais, UFFI. Il vient parler d'une opération de promotion commune. Le rendez-vous dure dix minutes à peine et le promoteur, d'un naturel plutôt bavard et chaleureux, se retrouve sur le pas de la porte, interloqué. Deux jours plus tard, Bernard Arnault le rappelle : « Revoyons-nous. » Michel Lefebvre refuse : « Vous n'y pensez pas, vingt minutes entre Lille et Roubaix pour venir,

autant pour repartir, tout cela pour une rencontre de dix minutes, ce n'est pas rentable. » Il arrive malgré tout, reste une heure et quart, et déclare : « Trop c'est trop, maintenant je suis en retard. » Bernard Arnault rit. Le premier de l'un de ces fous rires qu'il aura parfois dans les situations cocasses.

Car Michel Lefebvre, ce grand gaillard sportif et bon vivant, sans cesse remuant, collaborera avec lui avant d'entrer dans l'entreprise et de devenir l'un des proches, à la fois l'ami et le conseiller qui met un peu d'humanité dans les rapports sociaux. Aujourd'hui président du groupe George V (la nouvelle raison sociale de la filiale de promotion d'Arnault), il est très certainement l'un de ceux qui connaissent le mieux le patron, qu'il conseille sur le choix des hommes. Pas un cadre destiné à travailler dans l'entourage d'Arnault n'est recruté sans l'avis de Michel Lefebvre, chargé de détecter s'ils pourront s'entendre.

Les autres compagnons de l'époque deviendront, eux aussi, les plus proches lieutenants : Jean Géosits et surtout Pierre Godé.

Jean Géosits, de petite taille, le crâne légèrement dégarni, solidement campé sur ses deux pieds, est le chien fidèle. Entré à quinze ans comme aide-comptable chez Ferret-Savinel, cet homme rustique à l'accent du Pas-de-Calais est devenu le conseiller du grand-père, du père puis du fils. Doté d'une intelligence rare, de flair et d'intuition, il est désormais un fiscaliste hors pair qui a la confiance totale de la famille (il tient les affaires personnelles et fait les déclarations de revenus de tous). Il ne quitte jamais Bernard Arnault, surtout dans les moments diffi-

ciles. On le verra plus tard, assis à ses côtés pendant des heures devant les tribunaux.

Pierre Godé est l'alter ego. Juriste, de trois ans l'aîné de Bernard Arnault, il se tient, comme lui, un peu voûté pour dissimuler sa grande taille. La même attitude de réserve, voire de timidité, contraste avec un regard volontaire et perçant. « Je peux être très désagréable », reconnaît-il lui-même.

C'est Jean Arnault qui l'a découvert dans un cabinet juridique de Lille. L'entreprise qui venait de gagner un concours pour construire quinze mille logements recherchait un avocat.

Les premiers rapports entre Bernard Arnault et Pierre Godé sont distants et purement professionnels : il faut avoir fait ses preuves avant qu'Arnault n'accorde sa confiance, être bon, savoir lui résister à bon escient. Mais, lorsqu'il a adopté quelqu'un, alors il ne pardonne pas à qui le trahit. Petit à petit le juriste entre dans le cercle fermé des proches. Arnault apprécie ses montages juridiques sans faille, sa capacité de déceler et d'exploiter la moindre faiblesse de ses adversaires, son calme et sa détermination. Un temps, il le laissera partir pour Nice : Godé vient de passer son agrégation, il veut faire le point et va enseigner dans le Midi. Mais lorsque Bernard Arnault le rappellera, il reviendra, s'installera dans le bureau mitoyen du sien, chez Dior d'abord, chez LVMH ensuite. Chaque matin à huit heures moins le quart ils font le point sur la journée. En période de crise, ils restent en liaison continue. « Le seul homme que Bernard Arnault tutoie », dit-on de lui. C'est faux. Bernard Arnault ne tutoie personne, à l'exception de sa famille et de quelques camarades de l'X,

dont Maurice Roger, le patron des Parfums Dior. Parfaitement courtois, d'une exactitude et d'une politesse extrêmes, il a horreur de l'intimité. Il n'a pas d'amis, il n'a que des fidèles.

Un quatrième homme entrera peu après dans le cercle des proches : Claude Gros, le patron de Cheverny, une filiale de l'IDI aux États-Unis. De petite taille, brun, l'œil malin, Claude Gros est un expert en fusions-acquisitions. Il a la passion des montages financiers astucieux, il le conseillera, longtemps, dans l'ombre.

Lorsque Bernard Arnault fait ses premières armes chez Ferret-Savinel, l'entreprise est menée d'une main ferme par son père Jean, un homme respecté par ses ouvriers. « Un chantier ce n'est pas une usine, se plaît-il à dire. Il faut avoir du punch, savoir se bagarrer. » L'affaire est prospère. De bonnes relations avec le sénateur-maire de Roubaix, Victor Provo, le prédécesseur de Pierre Mauroy, permettent de bâtir des HLM, des routes, des égouts et d'obtenir des permis de construire pour des programmes plus intéressants. La société a déjà deux activités : le collectif et les maisons individuelles.

Bernard va sur les chantiers, discute avec les sous-traitants, apprend son métier d'entrepreneur. Très vite, il deviendra la « tête chercheuse » de l'entreprise, remettant tout en cause, exigeant, parfois difficile à suivre et convaincu qu'il faut faire évoluer la société.

Il a une idée par jour. En 1977, il part pour le Canada créer une filiale qui construira des maisons individuelles. Seulement René Lévêque arrive au pouvoir au Québec, les anglo-

phones quittent Montréal pour Toronto et les commandes sont peu nombreuses. En outre, les maisons de type français s'adaptent mal à un pays où la neige recouvre tout pendant l'hiver. L'expérience sera abandonnée. Il n'en restera que deux vestiges : le nom de Férinel (une contraction de Ferret-Savinel) imaginé pour l'occasion, et la conviction de Bernard Arnault qu'il doit diversifier l'entreprise. Mais comment ?

Claude Gros le met sur la voie en lui soufflant : « Vous n'avez besoin d'aucune diversification. La diversification vous l'avez, c'est la promotion. » Bernard Arnault l'entend.

Il négocie, en secret, la cession de l'activité construction de Ferret-Savinel à la Société nationale de construction (SNC), propriété des Rothschild, qui fusionnera deux mois plus tard avec Quillery pour être repris ensuite par la SAE. Il s'agit alors de faire accepter la transaction par son père.

Jean Arnault regarde d'un œil mi-affectueux, mi-inquiet cet enfant dérangeant qu'il faut bien souvent modérer. Il n'a aucune intention de vendre. Pourtant, il se laisse convaincre parce que le contrat est magnifique : 40 millions de francs. Pour la PME de province, c'est beaucoup d'argent. Il s'efface et laisse à son fils carte blanche. L'opération sera à l'origine de la fortune de la famille.

Bernard Arnault prend ce jour-là la tête de Ferret-Savinel et engage Michel Lefebvre pour créer la filiale de promotion, Férinel. Les débuts sont « héroïques et marrants » comme le racontera Michel Lefebvre qui prend un bureau de deux pièces boulevard Raspail où il ouvre la

porte, répond au téléphone et négocie le premier terrain dans le Languedoc. Cet apparent amateurisme fait perdre des contrats. Pourtant, le premier été, une maison témoin est construite à Gruissan, l'année suivante, en 1979 il y en aura 100, en 1980 elles seront 1 000.

En cinq ans, Férinel devient le premier promoteur français de maisons individuelles, rival de Ribourel et de Merlin. La réussite passe par la décision de vendre des maisons de vacances, une bonne connaissance de la construction et l'utilisation judicieuse des techniques de marketing et de publicité. « Férinel à la mer, à la montagne », le slogan sera sur toutes les ondes. C'est l'idée de Bernard Arnault qui transfère le bureau aux Champs-Élysées (il existe toujours) : « Férinel Champs-Élysées », c'est mieux!

Le succès vient aussi de cette exigence dont le jeune patron fait preuve à l'égard de ses employés. Un jour où il fait la route entre Lille et Paris avec l'un de ses cadres, celui-ci en profite pour se plaindre : « J'ai trop de travail, lui confie-t-il, je ne peux faire ce que vous me demandez. » Il croit avoir convaincu. Mais lorsqu'ils arrivent et se séparent, Bernard Arnault lui dit l'air de rien : « Vous êtes bien d'accord pour faire ce dont nous avons parlé, n'est-ce pas? » Que répondre? Le cadre, désarçonné, exécute l'impossible.

Un autre jour, Arnault fait déposer le dossier d'une opération immobilière sur le bureau de Michel Lefebvre à midi. A 14 heures il l'appelle et lui demande : « Combien en avez-vous vendu? » Humour? Impatience? Comment savoir?

Une chose est sûre, le succès de Férinel ne

suffit pas à Bernard Arnault. Sous son apparence policée il a l'esprit aventurier, il veut plus et tâtonne. Il achète *Le Chasseur français* puis Crocus, une petite chaîne de restaurants qu'il revendra par la suite.

Lorsqu'en 1981 la gauche arrive au pouvoir, Bernard Arnault plie bagage. Il a une équipe solide en France, l'entreprise peut tourner sans lui. Il part « voir ailleurs pour investir ». Il prend la direction d'un pays qu'il aime pour l'avoir sillonné pendant ses vacances dans les années soixante-dix : les États-Unis.

Il cherche une maison proche d'une bonne école : ses deux enfants, Delphine et Antoine, doivent être d'excellents élèves, comme leur père autrefois. Il y est très attentif, même s'il hésite à leur montrer ses bulletins scolaires qu'il a tous gardés, de peur de les traumatiser... C'est ainsi que la famille s'installe à New Rochelle, près de Larchmond, la banlieue résidentielle des Français de New York, dans une grande maison de style méditerranéen, au bord de l'Atlantique. Le matin, pendant son jogging, il croise son voisin. Quelle surprise lorsqu'il lit à la une du *Wall Street Journal* que celui-ci n'est autre que John Kluge, le milliardaire qui vient de lancer une OPA sur Metromedia. Kluge incarne tout ce que Bernard Arnault admire : la réussite à l'échelon des États-Unis d'un grand patron arrivé par la finance. Son audace dans les affaires, son faste allié à une certaine simplicité dans sa vie privée font réfléchir le jeune Français. Kluge, qui restera une simple relation, lui servira certainement d'exemple.

Succès ou échec de l'expérience américaine? Les avis sont partagés. La première opération, la promotion d'une tour de dix-neuf étages à Miami, se déroule bien. « J'ai cherché toutes les failles, je n'en ai pas trouvé », dira un banquier de la Barnett Bank en alignant le premier prêt de quinze millions de dollars. Suivent des réalisations moins prestigieuses : Banyon Club, une résidence locative, dossier difficile car l'assureur qui finance le projet fait faillite pendant les travaux; puis deux autres ensembles de pavillons, toujours en Floride.

Bernard Arnault a-t-il perdu de l'argent comme d'autres Français – les Maisons familiales et Robert de Balkany – qui ont investi à perte à la même époque? Il affirme que non : Princess a réalisé trois millions de dollars de bénéfices, les autres projets sont équilibrés. Pourtant, il reconnaîtra : « La bataille est rude aux États-Unis lorsque l'on ne fait pas partie depuis le début des bons cercles dans lesquels il faut tourner [1]. »

En réalité, il veut aller loin. Il a une volonté de fer. N'a-t-il pas laissé tomber à l'issue d'un match de tennis amical laborieusement gagné : « Il m'arrive de perdre une fois, jamais deux. » (Il avait largement perdu le premier set, difficilement remonté le second et emporté le troisième.)

Aussi, lorsque les perspectives américaines ne se révélèrent pas aussi brillantes que prévu – en Floride, Férinel Inc. ne compte pas –, Bernard Arnault appelle-t-il Pierre Godé : « J'ai appris aux États-Unis qu'il fallait une méthode de travail. » A Paris, la conjoncture est meilleure, les

1. Émission de FR3, *Les Gens du Nord*, 15 novembre 1988.

socialistes ont « ouvert les yeux », après deux ans de gouvernement Mauroy, la classe politique de gauche a pris conscience des réalités économiques. Il est temps de rentrer en France pour acheter une entreprise. « Trouvez-la-moi », lance-t-il à Pierre Godé.

Laquelle veut-il ? Il n'en a pas la moindre idée. Pourtant, lorsqu'il va chez Bloomingdale's acheter une robe de chambre bleue à liséré rouge et un costume, il choisit Dior et songe alors : « Il n'y a pas de plus beau nom. Aux États-Unis, le président de Dior est plus connu que le président de la République française... » Prémonitoire.

tive avant de lui demander de remettre sa démission...

Chez Givenchy, Jean Courtière s'est livré à un exercice bien plus périlleux. Historiquement dans la mouvance d'Henry Racamier – c'est grâce à l'acquisition de Veuve Clicquot que Louis Vuitton a hérité des Parfums Givenchy –, la société est restée la plus impartiale dans le conflit qui a opposé les dirigeants de LVMH. Jean Courtière a mis un point d'honneur à ce que cette neutralité se poursuive jusqu'au dénouement. Peut-être se sentait-il plus proche de Bernard Arnault...

La grande bourgeoisie

Complément naturel des parfums, la couture, qui a la solidité de la grande bourgeoisie, tient une place importante dans LVMH. Arnault possède à lui tout seul près de la moitié des enseignes de l'avenue Montaigne. Côté ombre pour la plupart.

L'étoile la plus scintillante reste bien sûr Dior. Son histoire mouvementée, il est vrai, n'a en rien affecté le prestige de son nom. On vit très près du grand patron qui a installé ses bureaux dans l'immeuble de Dior. Ses manières froides intimident, encore que les petites mains et les vendeuses s'y habituent.

Certains ont ressenti très brutalement les changements qui ont suivi l'arrivée de Bernard Arnault, puis de Béatrice Bongibault. Quelques-uns sont partis, d'autres, trop longtemps habitués à une gestion laxiste, sont tombés dans une profonde dépression. Mais la maison a été reprise en main.

Arnault s'intéresse particulièrement à Dior. La couture l'amuse. Il aime assister aux répétitions des collections, et regarder Gianfranco Ferré rajouter des chapeaux ou mettre au point les derniers accessoires que portent les mannequins.

Avenue Montaigne, LVMH n'existe qu'à travers les visiteurs du patron et les réductions accordées aux administrateurs du groupe. Tout comme les membres des familles Moët et Hennessy, ils bénéficient de ristournes. Chez Christian Lacroix, la véritable œuvre de Bernard Arnault, LVMH n'existe pas davantage. Arnault a lancé en grande pompe ce nouveau couturier dont le talent est salué dans le monde entier. L'investissement a été coûteux, et les fruits ne sont toujours pas récoltés. Le volume d'affaires généré est de 100 millions de francs, les bénéfices inexistants. Cela ne convient évidemment pas à Bernard Arnault. Il aurait, ces derniers temps, manifesté sa déception : il est temps que la maison devienne profitable. Chez Christian Lacroix, on craint l'heure où il faudra rendre des comptes à Arnault.

Chez Céline, en revanche, les résultats sont percutants depuis son rachat par Bernard Arnault. Et surtout depuis l'arrivée de Nan Legeai. L'Américaine a donné un véritable coup de jeune à cette maison vieillissante. Les traditionnels sacs marrons sont devenus rouges à chaîne dorée, les accessoires BCBG cèdent la place à des bracelets à grelots. C'est au Ritz, en février 1990, que ce nouveau Céline a étalé son succès aux yeux du Tout-Paris, en présentant

une première collection de prêt-à-porter très applaudie.

Contrairement à Céline, Givenchy Couture, depuis qu'elle a été rachetée par Louis Vuitton, vit mal son changement de propriétaire. Maurice Marchand-Tonel, le directeur nommé par Henry Racamier, un ancien de Boston Consulting Group, a bouleversé les habitudes. Il conteste le prix des collections : le couturier présente 170 modèles, beaucoup plus que ses confrères qui se limitent à 90 voire 100 ; ses tissus viennent tous du meilleur fournisseur mais aussi du plus coûteux : Abraham ; les licences ne sont pas contrôlées... Cela a rendu plus que houleux les rapports entre Hubert de Givenchy et Henry Racamier. Nouvelle vérification des conflits traditionnels entre noblesse d'empire et vieille noblesse.

Les nouveaux riches

A côté de cette pléthore de marques, d'essences, d'effluves et de nectars prestigieux, Bernard Arnault règne aussi sur un empire de nouveaux riches, celui de la distribution avec l'ensemble Bon Marché, Conforama et Belle Jardinière.

La synergie entre les différentes activités n'est, à première vue, pas évidente. Quand on aspire à devenir le plus grand groupe du luxe, que fait-on avec le Bon Marché, Conforama et Belle Jardinière ? C'est ce que se demandent les employés de ces grands magasins qui

génèrent chaque année près d'un demi-milliard de francs de résultats pour environ 7 milliards de ventes.

Ils vivent au rythme des rumeurs et spéculations que nourrit le personnage d'Arnault. Tous craignent une cession de leur entreprise. Après les heures troubles de la période Willot, les grands magasins viennent à peine de trouver le répit. Sera-t-il provisoire? Personne n'en sait rien.

Les danseuses du président

Dans cet ensemble hétérogène, deux sociétés constituent les danseuses du président : les roses Delbard et le Jardin d'acclimatation. Depuis l'acquisition de Delbard par Alain Chevalier, les fleurs sont une constante de la vie de Moët-Hennessy. De somptueux bouquets ornent toutes les fêtes parrainées par la maison. Avenue Hoche et avenue Montaigne, chaque lundi, Christian Tortu, le fleuriste associé à Delbard, élabore de nouvelles compositions à dominante blanche, des débauches de jacinthes et de tulipes dans des vases carrés tapissés de feuilles cachant soigneusement les tiges.

Quant à la société du Jardin d'acclimatation, ce parc de loisirs qui attire bon an, mal an, 1,5 millions de bambins, Bernard Arnault l'a hérité de Boussac, qui s'était battu pour le conserver lorsque, au lendemain de la guerre,

on avait envisagé de le faire disparaître. Le président de LVMH, dont les enfants ont dépassé l'âge des manèges, compte néanmoins dans son empire un train miniature et une rivière enchantée...

Épilogue

« A soixante-dix ans, je serai à la retraite depuis longtemps. »

Faut-il croire Bernard Arnault ? Peut-être. Cet homme passe pour le pire des retors, Bernard Tapie l'a même traité de « sinistre sans parole, voyou endimanché, voyou à l'abri puisqu'il est bien sapé [1] ». Mais le patron de LVMH est sûrement plus droit et honnête qu'il n'y paraît. Il dit ce qu'il fait, il fait ce qu'il dit. Il a voulu Boussac, il l'a eu. Il a dit qu'il serait le numéro un mondial du luxe, il y est parvenu. Cette franchise parfois brutale ne lui a pas toujours servi. A ses débuts, il n'a pas été pris au sérieux. Aujourd'hui, on le critique plus que de raison.

Dès son enfance, il a pris un cap – le travail –, et ne l'a pas quitté. Son père n'a jamais dû lui dire : « Étudie. » Il n'a fait que cela. Et lorsqu'il a repris Boussac, il a encore demandé à ce père de lui acheter tous les ouvrages sur le textile,

1. *Journal du Dimanche*, le 31 décembre 1989.

pour apprendre, comme à l'école. Même les sports où il excelle – il a notamment gagné quelques trophées au club hippique de Roubaix – et la musique, son passe-temps favori, sont en quelque sorte des conquêtes sur lui-même.

Est-il plus intelligent que les autres? En tout cas il est déterminé et ne lâche jamais. Cette volonté qu'a forgée une éducation stricte et austère, celle de sa grand-mère, l'a enfermé dans un univers solitaire, qui le distingue toujours des autres, des jeunes de sa génération comme de *l'establishment* des affaires.

Cet homme n'est pas comme les autres. Déjà, à dix-neuf ans, il est différent. En mai 1968, tous ses camarades sont dans la rue, défilent ou collent des affiches. Bernard Arnault reste étranger à cette « révolution culturelle ». Il a un seul souci : que les événements n'entravent pas les cours; une seule idée en tête : réussir ses examens et entrer à l'École polytechnique.

Cette solitude le poursuivra. Jamais il ne fera une totale confiance à qui que ce soit, sauf à son père qu'il nomme aux instances dirigeantes de ses différentes sociétés. Ses difficultés et ses joies, il les garde pour lui. C'est un visage impassible qu'il montre en toutes circonstances. Que pense-t-il de ses interlocuteurs? Bien difficile de le savoir. Il ne laisse rien transparaître, sauf dans de rares occasions, où une lueur de tendresse peut traverser fugitivement son regard. Ses traits, restés longtemps juvéniles, ont pourtant durci au cours de ses mésaventures avec Henry Racamier. Le premier vrai frein à sa trajectoire fulgurante.

Les plaisirs de la vie lui échappent. A moins qu'il ne se les refuse. Un seul ami, Michel Lefeb-

vre, réussira à l'entraîner dans une boîte de nuit, les Caves du Roy, à Saint-Tropez. Dix minutes après son arrivée, Arnault lui dira : « Ne croyez-vous pas qu'on a vu l'essentiel ? » Comme s'il avait étudié et compris le dossier... Il n'aime pas plus le restaurant. Pourtant, lorsqu'il a ressenti la plus grande exaltation de sa vie – le jour où il a obtenu Boussac –, il est allé chez Ledoyen fêter la victoire avec l'équipe qui l'avait aidé, et se remettre de l'émotion de son premier passage à la télévision...

Il n'apprécie pas davantage les soirées mondaines. Perte de temps. Mais son conflit avec Henry Racamier lui a ouvert les yeux. Une partie du succès de son adversaire passe par le parisianisme et les relations. Bernard Arnault en a tiré les leçons. Ses fêtes – les quarante ans de Dior, le lancement des Parfums Lacroix, la première collection de Céline – sont parmi les plus fastueuses. Et lorsqu'il accepte une invitation, c'est pour aller dîner à l'Élysée ou chez Mme Thatcher.

Ce n'est pas là de l'ostentation, mais encore du travail. Vincent Bolloré dit de lui : « Il a de l'argent jusque sur les tempes [1]. » La richesse n'est pourtant pas son but. Il roule en 205 Peugeot, sa maison du XVIe arrondissement est plus chaleureuse et confortable que tape-à-l'œil : des tons de blancs, une vaste bibliothèque, quelques beaux meubles, des toiles contemporaines sur les murs. Ses enfants ne sont pas outrageusement gâtés : lorsque sa fille Delphine lui a demandé, à quinze ans, une robe de Dior, il a refusé : « Tu es trop jeune. »

1. Aux Oscars de l'Entreprise, organisé par le groupe Expansion au printemps 1989.

Poisson, requin ou loup, ces qualificatifs dont certains patrons l'ont affublé sont une façade qui enrobe une certaine sensibilité, son unique faille. « Que va-t-on penser de moi ? », ce souci est constant chez Bernard Arnault. Les critiques de la presse le blessent. Il a besoin d'être reconnu, aimé. Il ne comprend pas comment les hommes politiques peuvent supporter d'être exposés en permanence à l'avis versatile des électeurs et des commentateurs. Aujourd'hui, il est sur le devant de la scène médiatique, et il maîtrise mal cette position. Il sent confusément qu'il faut passer par là, sans pour autant savoir comment s'y prendre pour séduire. Il réalise que sa conviction d'être dans le vrai ne suffit pas. Encore faut-il attirer la sympathie. Mais comment ?

Sa force est ailleurs. Son succès est bâti sur une stratégie quasiment napoléonienne : sa capacité à repérer la bonne cible, à attaquer au bon moment sur le point faible et à mener une bataille où rien n'est laissé au hasard. Déjà, enfant, l'une de ses farces favorites consistait, en vacances au Puy, à chatouiller avec des fougères le chauffeur asthmatique de son grand-père...

Plus sérieusement, il a transformé Ferret-Savinel en promoteur immobilier à l'époque où la construction de résidences secondaires prenait son envol. Il a, le premier, compris tout le bénéfice qu'on pouvait tirer d'un dossier empoisonné, Boussac. Il a eu le courage et le culot d'en prendre le pari. Puis il a réalisé une juteuse plus-value en vendant Peaudouce au moment où la société valait le plus cher. Ensuite, il a su trouver Christian Derveloy à l'époque où celui-ci avait besoin de se recréer un empire

autour de Prouvost, parvenant ainsi à lui céder le reliquat textile de l'ensemble Boussac, dans des conditions inespérées. Surtout, il a identifié, en pleine débâcle boursière, la valeur sur laquelle il fallait foncer, LVMH. N'a-t-il pas confié lors d'un dîner du Siècle [1], en octobre 1987, à un financier : « Vous avez vu, LVMH ne vaut guère plus de 1 200 francs... »

Dans son ascension, Bernard Arnault a su exploiter au mieux les déficiences du système : une réglementation qui n'a pas suivi l'essor du marché financier. Avec quelques années de retard, la Bourse française a emprunté les mêmes voies que Wall Street ou la City. Les OPA, les fusions, les attaques hostiles se sont multipliées à une vitesse record. En 1987, l'opération la plus spectaculaire à Paris était l'acquisition de Martell par Seagram pour 5 milliards de francs, une première au Palais Brongniart. Deux ans plus tard, les transactions, dépassant la barre des 10 milliards de francs, sont devenues monnaie courante : Suez/Victoire (27 milliards de francs), Paribas/Mixte (18 milliards)...

Le législateur y a vite perdu son latin. Pour éviter de payer des prix prohibitifs à travers des OPA hasardeuses et coûteuses, les plus malins ont procédé à des prises de contrôle rampantes, qui ne sont pas sanctionnées par la loi. Bernard Arnault en a profité. En ramassant régulièrement du papier sur le marché, il a pris le pou-

1. Club très fermé réunissant les décideurs les plus en vue de Paris qui se réunissent pour dîner à l'Automobile Club un mercredi par mois.

voir chez LVMH, il s'est installé dans le fauteuil du président, et a bouleversé les rapports de force entre les actionnaires sans que la COB puisse l'obliger à lancer une OPA, qui lui aurait coûté une dizaine de milliards de francs [1].

Il a agi à temps. Quelques mois après son élection à la tête de LVMH, les autorités ont procédé à une modification profonde de la réglementation : celle de la Bourse et celle de la COB. Désormais, il n'est plus possible d'acquérir des titres en toute tranquillité sur le marché; dès que le seuil des 33 % est dépassé, il faut lancer une OPA. Curieusement, ce qui aurait dû freiner Bernard Arnault le met aujourd'hui – a priori – à l'abri : un raider qui voudrait s'attaquer à LVMH devrait, au bas mot, pouvoir aligner 40 milliards de francs [2]. Beaucoup d'argent.

En outre, Bernard Arnault a bénéficié de l'omniprésence en France d'une seule banque d'affaires, Lazard. Sa suprématie dans les opérations de restructurations financières la met très souvent aux prises avec des conflits d'intérêts. Tout à la fois juge et partie, Lazard est presque toujours du côté des vainqueurs et de celui de Bernard Arnault.

A quarante et un ans, Bernard Arnault est l'incarnation de ces patrons enfantés par la crise

1. En décembre 1988, Bernard Arnault détenait environ 32 % du capital de LVMH. S'il avait été contraint de lancer une OPA sur 51 % du capital, il lui fallait acheter 19 % supplémentaires, soit un peu plus de 2 millions d'actions à un cours minimum de 4 700 francs.

2. Depuis la nouvelle réglementation boursière, une OPA doit être lancée au minimum sur 66 % du capital. La capitalisation de LVMH atteignant presque 60 milliards de francs, une OPA coûterait dans l'absolu non loin de 40 milliards de francs.

qui se servent de la finance pour réussir, sans états d'âme. Ses amis, ce n'est pas un hasard, sont des hommes comme Albert Frère, Claude Bébéar, Jacques Letertre, François Pinault. « Pour toujours et pour tout de suite », tel est le dernier slogan publicitaire de Dior, il pourrait être sa devise. La vitesse a longtemps été son alliée. Férinel, Boussac, LVMH, toutes les conquêtes ont été rapides, suivant un schéma pour lui classique : repérage, décision, action et résultat.

Mais aujourd'hui, cette vitesse est peut-être devenue son ennemie. Il est arrivé en six mois à la tête de LVMH... pour se trouver contraint à faire du sur-place pendant dix-huit mois. Cette impossibilité d'avancer l'a conduit à faire ses premières erreurs. Il aurait pu attendre que le mandat de Racamier arrive à échéance, et que cet homme de soixante-dix-huit ans parte de lui-même. Au lieu de cela, pour aller plus vite, il n'a pas cherché à le ménager, il l'a braqué. La querelle d'actionnaires est alors devenue un affrontement d'homme à homme. Un terrain sur lequel Bernard Arnault n'est pas armé. Son esprit cartésien l'empêche de comprendre et d'anticiper les coups de son adversaire. Bernard Arnault est logique mais il n'est pas très psychologue. Il s'en rend d'ailleurs compte : « Je n'ai pas l'esprit tortueux, je dis trop clairement ce que je pense, cela donne parfois des résultats inattendus, désastreux même. » Il pense que ses interlocuteurs agiront comme lui l'aurait fait dans la même situation. C'est-à-dire en suivant la raison. Il est incapable de comprendre que d'autres intérêts puissent les motiver.

Henry Racamier est à l'opposé. Il aime brouil-

ler les pistes. Imprévisible, il excelle dans l'art de trouver l'argument qui met ses ennemis hors d'eux. Il programme leurs colères. Et il y trouve un malin plaisir. C'est une main de fer dans un gant de velours. Bernard Arnault, au contraire, est une main de fer dans un gant de fer.

L'impatience prédomine aussi dans la gestion des affaires version Arnault. Un handicap dans ce monde du luxe, où il faut parfois attendre longtemps avant de recueillir les fruits de son investissement. Yves Saint-Laurent a perdu de l'argent pendant près de quinze ans avant de devenir rentable. Combien de temps Bernard Arnault attendra-t-il pour que Christian Lacroix dégage des bénéfices? Il lui donne encore deux ans. Est-ce bien suffisant?

Si Bernard Arnault a un culte, c'est celui de l'efficacité. A un point tel que plus personne n'ose lui demander de déjeuner avec lui, de peur d'obtenir cette réponse devenue légendaire : « A-t-on quelque chose à se dire? » Chaque minute compte. Depuis Férinel, il ne se déplace qu'en avion privé, même pour aller à Ascot. Alors que l'aristocratie anglaise s'y rend en Rolls avec des pique-niques, Bernard Arnault se fait déposer en hélicoptère directement de l'aéroport de Heathrow, et repart dès les courses terminées.

Il ne compose pas. Il bouscule tout sur son passage. Le jeu des influences, les compromissions, la solidarité du milieu patronal français, lui sont complètement étrangers. Il ne compte que sur lui, et ne veut rien devoir à personne. Surtout, il lui faut avoir prise sur les événements.

Rien d'étonnant à ce que le seul homme qui

fascine vraiment Bernard Arnault soit Gianni Agnelli. Le président de Fiat incarne tout à la fois une réussite industrielle prodigieuse et une puissance inégalée. Pour Bernard Arnault, c'est là le véritable enjeu. La politique est éphémère, les entreprises ont une pérennité qui leur confère le seul vrai pouvoir. Et Bernard Arnault a le goût du pouvoir.

Annexe 1

Le verdict des mots

Nous avons demandé à une graphologue, diplômée de la Société française de graphologie, Geneviève Drijard, consultante indépendante, d'analyser les écritures de Bernard Arnault et d'Henry Racamier et de nous dire si, à son avis, ils pouvaient s'entendre. Voici un autre regard sur ces hommes que nous avons suivis pas à pas depuis deux ans.

J'espère que ces quelques mots vous seront utiles. Je vous souhaite un tout

Bien à vous

Bernard Arnault

le 4 avril 1990

Analyse graphologique de Bernard Arnault

Déterminé et réalisateur, le scripteur se donne les moyens de la réussite.

D'une grande puissance de travail, il applique son énergie à la poursuite de ses objectifs avec une ardeur communicative, contrôlée et constante, qui ne se laisse entamer ni par les obstacles ni par les déceptions.

Son implication est forte, au même titre que ses convictions, ce qui limite la subtilité des jugements mais lui assure la stabilité de ceux qui ne se remettent pas facilement en cause.

Il tient compte de l'expérience acquise, réceptif à tout ce qui peut aller dans le sens de sa construction et attaché aux preuves tangibles de son efficacité.

L'intelligence est enrichie par une sorte de perception instinctive des opportunités qui lui permet d'anticiper sur l'avenir tout en étant proche de la réalité.

Entreprenant en même temps que conséquent avec lui-même, il approfondit ses connaissances avec une grande capacité de réflexion et de mémorisation.

L'affectivité est présente malgré les distances qu'il s'impose pour ne pas en être tributaire et les impressions reçues sont intenses, ce qui pourrait le conduire à des réactions impulsives s'il ne les contrôlait pas.

Sensible à l'attachement de son entourage, il se montre un ami fidèle et sûr, capable de générosité à l'égard de ceux qu'il aime et exigeant en retour.

Il tient à des notions morales acquises dans l'enfance qu'il a intégrées sur un plan personnel et qui deviennent un art de vivre, une qualité d'être.

Il y a chez le scripteur un sentiment un peu pesant de solitude sur lequel il ne s'attarde pas car il est soutenu par un esprit de conquête qui le pousse à avancer.

A bientôt. Je ne sais comment terminer pour éviter tout problème diplomatique et

Henry Racamier

le 4 avril 1990

Analyse graphologique de Henry Racamier

Le scripteur est un homme combatif, volontaire, qui donne toute sa mesure dans la lutte.

D'un tempérament de leader, il est actif et déterminé dans ce qu'il entreprend, totalement impliqué dans son action. Il s'identifie aux causes qu'il défend, convaincu du bien-fondé de ce qu'il pense.

Son imagination est réalisatrice et il est mobilisé par le goût de l'efficacité et des résultats concrets.

Pragmatique, il donne plus volontiers raison aux faits qu'aux hommes.

Il aime entraîner les autres dans son sillage, et devient facilement intransigeant à l'égard de ceux qui n'adhèrent pas à son point de vue, peu disposé à se remettre en question sur un plan personnel et facilement subjectif bien qu'il pense être équitable.

Il a le sens d'un rôle à jouer par rapport auquel il veut faire valeur d'exemple, le sens de sa dignité personnelle. De ce fait, il est exigeant avec lui-même et transmet cette exigence à son entourage.

Ferme et autoritaire, il ne craint pas la contradiction et suscite facilement adhésion ou rejet, lui-même étant entier dans les appréciations qu'il porte.

Il a également besoin de susciter l'admiration, besoin d'un environnement qui l'aime et le considère à la fois.

Cette attitude paradoxale le rend parfois difficile à cerner alors qu'il reste sincère avec lui-même.

Même s'il connaît de brefs moments de doute pendant lesquels il s'évade furtivement de la réalité, celle-ci étant parfois vécue comme insatisfaisante, sa nature énergique reprend cependant rapidement le dessus et il retrouve sa pugnacité.

Récapitulatif des deux personnalités

Bernard Arnault et Henry Racamier sont mobilisés par des forces qui leur sont communes et qui se traduisent néanmoins différemment dans la vie active, compte tenu de l'originalité propre à chacun.

– Tous deux ont besoin d'avoir prise sur les événements et sur les hommes, de façon plus stratégique chez Bernard Arnault que chez Henry Racamier dont l'impact est plus manifeste.

– Chacun des deux adhère affectivement à son entreprise avec le désir de se réaliser pour Bernard Arnault et le besoin d'imposer sa marque chez Henry Racamier.

– Ils sont animés par la même combativité, la même ardeur dans la lutte même si celles-ci se traduisent par une mise en action à longue échéance pour Bernard Arnault alors que les réactions sont plus ponctuelles chez Henry Racamier.

– La constance et la ténacité mises à la poursuite de leurs objectifs sont liées, en ce qui les concerne, au contrôle qu'ils s'imposent pour agir dans la continuité et ne pas se laisser entamer.

– Un instinct puissant est présent chez tous deux,

qui leur permet d'anticiper en tenant compte de la conjoncture.

– Enfin, ils sont animés de convictions fortes qui mobilisent l'entourage dans une action commune et se manifeste de façon plus élaborée chez Bernard Arnault que chez Henry Racamier, plus direct dans son approche.

Annexe 2

Que sont-ils devenus?

Alain Chevalier

Le 12 janvier 1989, Alain Chevalier quitte son bureau de l'avenue Hoche. Dans les heures qui suivent, il sera occupé par Bernard Arnault, le vainqueur de la bataille boursière. « Je me suis retrouvé dans une situation relativement rare dans les métiers des affaires, mais permanente dans ceux de la politique : repartir à zéro. » Et celui qui a mis dix-huit ans à faire de Moët-Hennessy un groupe puissant loue trois pièces avenue de Friedland et crée sa propre société : AJC Conseil, un sigle qui cache tout simplement ses initiales... Il est seul avec sa secrétaire, il attend, il observe, il compte ses amis...

Sept mois plus tard, l'ancien président de LVMH annoncera qu'il rachète Balmain au Canadien Erich Fayer. La maison de couture qui a vécu ses heures de gloire au lendemain de la guerre connaît un destin agité depuis la mort du couturier en 1981. Surtout, l'image est un peu vieillotte. Mais Alain Chevalier ne retient que les potentialités : un nom encore prestigieux, des développements possibles à travers les accessoires, les bijoux, le monde de la maison.

Alain Chevalier, qui a tiré les leçons de l'aventure

encore récente de LVMH, investit son propre argent et avec son banquier chef de file, le Crédit Agricole, il verrouille le capital. Balmain sera sa revanche.

Jean-Louis Masurel

Jean-Louis Masurel, lui aussi, est reparti seul après l'aventure LVMH. « Nous nous sommes quittés comme des mousquetaires, dira Alain Chevalier, en nous donnant l'accolade, mais chacun de notre côté. » Issu de la finance – J.-P. Morgan et Paribas –, Jean-Louis Masurel retournera à la finance. Il installera son bureau dans la maison familiale du XVIIe arrondissement à Paris et de là montera un fonds d'investissement dans le luxe.

Marc Bohan

C'est Marcel Boussac qui avait découvert Marc Bohan pour prendre la succession d'Yves Saint-Laurent qui quittait la prestigieuse maison quelques années après la mort de Christian Dior. Marc Bohan, qui avait tenté sans succès de lancer sa propre griffe, connaîtra son apogée chez Dior. Son remplacement par Gianfranco Ferré sera pour lui un véritable traumatisme. Il refusera donc la direction de la fondation que Bernard Arnault lui proposa alors. Il est aujourd'hui à la retraite.

Paul Audrain

L'ex-président de Christian Dior, devenu directeur général de Lacroix, restera après son départ du groupe Agache dans le monde du luxe. Il sera appelé par Erich Fayer pour diriger Pierre Balmain où il tentera de développer les licences. L'expérience ne durera guère plus d'un an. Aujourd'hui, il est à la tête d'un cabinet de conseil en stratégie dans le luxe.

Michel Piétrini

Personnage de l'ombre, jamais apparu sur le devant de la scène dans l'affaire LVMH, Michel Pié-

trini a pourtant eu un rôle clé. Cet ancien de l'industrie – il a fait ses classes chez Corning Glass – s'est fait connaître chez Chanel. Appelé par la famille Wertheimer pour réveiller la maison de la grande mademoiselle, il a en dix ans développé les boutiques, les parfums et la marque. Un modèle du genre.

Ce passage est probablement l'époque la plus transparente de sa vie. En 1987, il quitte la société. Est-il parti de lui-même ? A-t-il été remercié ? Le mystère n'est pas élucidé. Toujours est-il qu'après Chanel, au début de l'hiver 1988, Michel Piétrini s'est retrouvé tout à la fois chez L'Oréal (pour diriger une filiale de communication), chez Bernard Arnault (comme consultant) et presque chez Henry Racamier (qui a voulu lui faire prendre sa succession à la tête de Vuitton et de LVMH).

C'est Michel Piétrini qui a joué les intermédiaires entre Bernard Arnault et Henry Racamier au printemps 1988. Plus tard, il sera à l'origine de l'association de Henry Racamier et du groupe L'Oréal au sein d'Orcofi.

A-t-il vraiment un camp ? Henry Racamier a une totale confiance en lui. Bernard Arnault l'utilise à bon escient.

Annexe 3

26 rendez-vous devant les tribunaux en 14 mois

6 mars 1989 :	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : réunion d'une assemblée générale de Louis Vuitton SA.
9 mars 1989 :	Ordonnance de référé faisant droit à la demande de convocation.
23 mars 1989 :	Audience de la cour d'appel de Paris. Objet : appel de l'ordonnance du 9 mars 1989.
10 avril 1989 :	Arrêt de la cour d'appel infirmant l'ordonnance du 9 mars 1989.
23 mai 1989 :	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande de mise sous séquestre des bons de souscription d'actions du groupe Financière Agache.
26 mai 1989 :	Ordonnance du président du tribunal de commerce, faisant partiellement droit à la demande.
12 juin 1989 :	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : report du délai pour convo-

		cation de l'assemblée générale de Louis Vuitton SA.
19 juin 1989	:	Ordonnance du président du tribunal de commerce. L'assemblée générale de Louis Vuitton est reportée au 15 septembre 1989.
19 juin 1989	:	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande en annulation des BSA détenus par le groupe Financière Agache.
3 juillet 1989	:	Jugement du tribunal de commerce de Paris rejetant la demande de nullité des BSA.
18 août 1989	:	Ordonnance du tribunal de commerce de Paris. L'assemblée générale de Vuitton est reportée au 15 novembre 1989.
4 octobre 1989	:	Audience de la cour d'appel de Paris. Objet : examen de l'appel interjeté sur le jugement du 3 juillet 1989.
2 novembre 1989	:	Arrêt de la cour d'appel de Paris infirmant pour partie le jugement du 3 juillet 1989.
10 novembre 1989	:	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande d'ajournement de l'assemblée générale de Louis Vuitton SA.
13 novembre 1989	:	Ordonnance de référé du tribunal de commerce accordant un nouveau report de l'assemblée de Vuitton au 15 mars 1989.
13 novembre 1989	:	Audience de la cour d'appel de Paris. Objet : appel de l'ordonnance du même jour rendue par le président du tribunal de commerce de Paris.

14 novembre 1989 :	Arrêt de la cour d'appel de Paris, confirmant l'ordonnance du 13 novembre 1989.
	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande de mise sous séquestre des BSA détenus par Jacques Rober.
21 novembre 1989 :	Ordonnance du président du tribunal de commerce de Paris rejetant la demande de mise sous séquestre des BSA.
20 décembre 1989 :	Audience du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande d'annulation des Obsa.
19 janvier 1990 :	Jugement du tribunal de commerce de Paris rejetant la demande d'annulation des Obsa.
22 février 1990 :	Nouveau report de l'assemblée de Vuitton au 30 avril 1990.
9 mars 1990 :	Audience du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande d'annulation des conventions Vuitton pour le Sud-Est asiatique.
22 mars 1990 :	Audience de la cour d'appel de Paris. Objet : demande d'infirmation du jugement du 19 janvier 1990.
6 avril 1990 :	Audience du président du tribunal de commerce de Paris. Objet : demande d'expertise de gestion sur les opérations Parfums Lacroix et Guinness.
26 avril 1990 :	Rendu des trois décisions : – par le président du tribunal de commerce de Paris sur la demande d'expertise de gestion ; – par le tribunal de commerce de Paris sur la demande d'annula-

26 avril 1990 : tion des contrats Vuitton (Sud-Est asiatique);

- par la cour d'appel de Paris sur l'appel interjeté du jugement du 19 janvier 1990.