SARA GAY FORDEN

House of Gucci

Traduit de l'anglais (États-Unis) par
EMMANUELLE FARHI
avec la collaboration de
SIBYLLE ANDRÉ *et* SANTIAGO ARTOZQUI

Harper
Collins

compris aux deux hommes d'équipage qui leur ouvraient le passage munis de torches électriques. Elle entra en transe et se mit à marcher à pas lents le long du pont, puis dans la cabine centrale, dans l'un des couloirs, tout en marmonnant des paroles incompréhensibles. Patrizia, Maurizio et les deux équipiers, qui échangeaient des regards sceptiques, la suivaient de loin. Soudain, Frida s'écria :

— Ouvrez la porte, ouvrez la porte !

Maurizio et Patrizia étaient perplexes : ils se tenaient dans un couloir sans ouverture apparente. Mais le marin sicilien pâlit. Avant les travaux, expliqua-t-il, une porte se dressait à cet endroit précis. Murmurant toujours, Frida continua ses allées et venues, talonnée par son aréopage. Elle fit brusquement halte dans la cuisine.

— Laissez-moi tranquille ! s'exclama-t-elle.

Le Sicilien la contempla horrifié avant de se tourner vers Maurizio.

— C'est là qu'on a découvert le corps d'Eugenia, dit-il d'une voix étranglée.

Tout à coup, un souffle d'air froid balaya le yacht. Tous frissonnèrent.

— Mais que se passe-t-il donc ? cria Maurizio.

D'où provenait ce vent glacé ? se demandait-il. Le *Creole* était à l'abri dans un hangar dont les portes et fenêtres étaient toutes fermées. Au même moment, Frida sortit de sa transe.

— C'est fini, dit-elle. Il n'y a plus d'esprits malfaisants à bord. Le fantôme d'Eugenia m'a promis qu'à partir d'aujourd'hui elle protégerait le *Creole* et son équipage.

5

Rivalités familiales

Tandis que Maurizio étudiait le droit à Milan, l'empire Gucci poursuivait sa prodigieuse ascension. En 1970, pour accueillir la nouvelle décennie, Aldo avait inauguré une boutique spectaculaire à l'angle nord-est de la Cinquième Avenue et de la 54e Rue. Elle remplaçait l'une des succursales de la chaîne de magasins de chaussures I. Miller au rez-de-chaussée d'un immeuble de seize étages dans le style Renaissance française, au 689 de la prestigieuse artère. Aldo avait fait appel au cabinet d'architectes Weisberg et Castro, qui avait contribué à relooker des boutiques select de New York. Ils modernisèrent Gucci en recourant au verre, au travertin d'importation et à l'acier inoxydable traité pour imiter le bronze.

Toujours à l'affût de débouchés inédits pour financer l'expansion du groupe, Aldo réunit le conseil d'administration en 1971 afin de réexaminer un vieux principe instauré par leur défunt père, à savoir que seuls les membres de la famille pouvaient être propriétaires de la firme.

— Je crois que nous devrions introduire en Bourse une partie du capital de notre entreprise, qui vaut désormais 30 millions de dollars, dit Aldo à ses frères. Nous pourrions en vendre 40 %, en conserver 60. Si nous fixons l'action à 10 dollars au départ, je parie que d'ici à un an elle aura doublé de valeur !

Devant le manque de conviction de son auditoire, il poursuivit son argumentation.

— Le moment est idéal. Gucci symbolise la réussite et l'élégance, non seulement auprès des stars hollywoodiennes, mais également auprès des banquiers et des agents de change. Il ne faut pas que nous perdions du terrain. Nous devons affronter nos concurrents. Si nous

ouvrons une partie de notre capital, les bénéfices nous permettraient de consolider notre implantation en Europe et aux États-Unis, et de nous installer au Japon et en Extrême-Orient.

Pendant ce long plaidoyer dans les bureaux de la via Tornabuoni, Rodolfo et Vasco échangèrent des regards dubitatifs. D'un tempérament profondément conservateur, ils étaient incapables de voir le bien-fondé de cet ambitieux projet. Grâce à l'affaire, ils menaient grand train et ne désiraient pas mettre en péril leur source de revenus. Comme ils détenaient deux tiers des voix, ils rejetèrent la proposition de leur frère et convinrent de ne pas céder leurs parts à des personnes étrangères à la famille pendant cent ans. Fidèle à son habitude, Aldo ne perdit pas de temps à ressasser sa déception. Lui, ainsi qu'il le répétait à ses fils, il aimait aller de l'avant :

— Allons, il faut tourner la page ! Ne regardez pas en arrière ! Pleurez s'il le faut, mais remuez-vous !

Par « remuez-vous », Aldo voulait dire « agissez et réagissez ». Et c'est exactement ce qu'il fit. Il donna un grand coup d'accélérateur à la firme, créant en 1971 des succursales à Chicago, Philadelphie et San Francisco. En 1973, Aldo ouvrit une troisième boutique, consacrée aux vêtements, sur la Cinquième Avenue de Manhattan, à côté du magasin de chaussures au numéro 699 et de celui du 689, consacré aux bagages et accessoires. C'est aussi à cette époque que les premières franchises virent le jour sur le sol américain, notamment au cœur des grands magasins de la chaîne Joseph Magnin à San Francisco et Las Vegas. Aldo se targuait en public et en privé du principal atout de son affaire : elle demeurait totalement sous le contrôle des Gucci.

— Nous sommes comme une trattoria italienne. La famille tout entière est aux fourneaux.

À présent, Aldo pouvait réaliser son rêve de passer au stade supérieur : s'implanter en Extrême-Orient et, en particulier, au Japon. Pendant plusieurs années, la clientèle japonaise avait pris d'assaut les boutiques italiennes ou américaines. Au départ, malgré ses dons de visionnaire, Aldo lui-même avait sous-estimé l'importance du consommateur nippon. Enrica Pirri s'en souvient fort bien : « Un jour que je servais un monsieur japonais dans le magasin de Rome, Aldo m'a fait de grands signes me demandant de le rejoindre. "*Vieni qui !* m'a-t-il dit. N'avez-vous rien de mieux à faire ?" »

La vendeuse avait adressé une moue à son patron et secoué la tête. Le client était en train d'admirer une ligne de sacs en cuir d'autruche aux couleurs acidulées.

« En réalité, ces articles me paraissaient hideux, mais ils étaient très en vogue dans les années 1960. L'homme tournait sans cesse son regard dans leur direction en toussotant. J'ai annoncé au *dottor* Aldo que j'avais l'intention de conclure la vente. Je suis retournée auprès du Japonais qui acheta une soixantaine de sacs ! Jamais nous n'en avions vendu autant en une fois ! »

Aldo ne tarda pas à changer son fusil d'épaule. Il alla même jusqu'à déclarer au *New York Times*, en 1974, que les Asiatiques avaient un goût excellent !

— J'explique à mes employés que les Japonais sont l'aristocratie de notre clientèle, disait-il à un journaliste en 1975. Peut-être ne sont-ils pas toujours séduisants, mais pour l'instant, ils constituent l'élite de nos acheteurs.

Cependant, il défendit à son personnel de vendre plus d'un sac par client : il avait compris la tactique des Japonais, qui repartaient avec des articles à foison et les revendaient chez eux à un prix plusieurs fois supérieur au tarif pratiqué en Italie. Il lui fallait donc trouver un moyen d'enraciner Gucci au Japon.

Il reçut une proposition d'un homme d'affaires nippon, Choichiro Motoyama, pour créer une joint-venture destinée à chapeauter une chaîne de magasins au pays du Soleil-Levant. Leur relation, qui devait se révéler profitable et durable, présageait de la réussite stupéfiante de Gucci en Asie. Motoyama inaugura en 1972 la boutique sous franchise de Tokyo. Hongkong suivit deux ans plus tard. Gucci pouvait désormais s'enorgueillir de quatorze succursales et quarante-six franchises de par le monde.

En vingt ans à peine, Aldo avait réussi à bâtir un empire international à partir d'une entreprise pesant quelque 6 000 dollars. New York, surnommée par le grand quotidien de la cité « la ville Gucci », en était la capitale, avec trois boutiques sur la Cinquième Avenue.

Vers le milieu des années 1970, Aldo modifia sa conception des choses : naguère persuadé que « le client a toujours raison », il se mit à manifester une rigidité autocratique qui ne passa pas inaperçue. Sa politique commerciale tranchait souvent avec les pratiques de ses

concurrents. Par exemple, il n'acceptait pas les retours de marchandise et refusait de faire des remises ou de rembourser des clients mécontents. Au mieux, ces derniers pouvaient échanger l'article incriminé dans les dix jours suivant l'achat, munis du ticket de caisse, alors que la plupart des grands noms de l'industrie du luxe, y compris les joailliers Cartier et Tiffany, proposaient un remboursement intégral bien au-delà d'un délai d'un mois.

Quiconque souhaitait régler par chèque devait attendre que le vendeur appelle la banque pour vérifier sa solvabilité. Le samedi, le préposé à la caisse se contentait d'informer le client qu'il mettait l'article de côté jusqu'au lundi, et qu'il serait disponible dès que la banque aurait donné son feu vert.

Le personnel aussi avait des motifs de plainte : au terme de chaque journée de travail, tous les employés devaient tirer une bille d'un chapeau. Le malheureux qui tombait sur l'unique bille noire du lot subissait une fouille intégrale de ses effets personnels, destinée à s'assurer qu'il n'emportait pas de marchandise volée.

Les clients s'irritaient aussi du fait que chaque boutique ferme entre 12 h 30 et 13 h 30, tradition qu'Aldo avait instituée dès 1969, conformément à l'usage en Italie où, aujourd'hui encore, les activités commerciales s'interrompent entre 13 heures et 16 heures.

Francesco Gittardi, l'un des gérants new-yorkais, se rappelle encore les files d'attente qui se formaient devant la vitrine :

« Les gens frappaient à la porte pour que nous les laissions entrer. Je jetais un coup d'œil à ma montre et je leur disais de patienter encore cinq minutes. »

Aldo prétendait que, d'expérience, il préférait accorder une pause simultanée à tout son personnel plutôt que chacun aille prendre son repas à tour de rôle. À l'en croire, il évitait ainsi de ternir l'image de la marque en offrant un service moins prompt. Et puis, disait-il, il fallait que les habitués puissent toujours être servis par leur vendeur favori. Il s'en expliqua auprès du *New York Times* :

« Longtemps nous avons étalé les pauses-déjeuner, de sorte que certains mangeaient très tard dans l'après-midi. Persuadé de la compréhension de nos clients, j'ai résolu d'instaurer une coupure fixe, pour que tous nos employés déjeunent en même temps et à une heure décente. »

Au lieu de nuire à ses affaires, cette décision rehaussa le cachet de Gucci.

« Sur quoi repose l'aura de Gucci ? » titrait le *New York Times* au mois de décembre 1974. L'article dépeignait les rangées d'acheteurs devant les caisses derrière lesquelles Aldo se tenait, « caressant sa cravate marine au célèbre motif équestre, souriant de toutes ses dents aux manteaux de fourrure qui agitaient les blue-jeans sous son nez ». La foule se pressait chez Gucci tout particulièrement avant les fêtes de Noël, quand Aldo s'improvisait vendeur et signait de sa main les paquets-cadeaux.

La plupart du temps, cependant, les acheteurs quittaient les lieux furieux du service. La raison en était qu'Aldo embauchait comme vendeurs les rejetons de grandes familles italiennes, la plupart du temps dépourvus d'expérience professionnelle. Il leur faisait miroiter un emploi excitant à New York et leur promettait de les loger dans un des appartements qu'il louait non loin des boutiques. Les longues journées de travail, les émoluments modestes et la sévérité du patron finissaient par peser sur le moral des jeunes gens, et leur serviabilité comme leur affabilité s'en ressentaient. Quelquefois, à la manière d'Aldo, ils ricanaient quand les clients avaient le dos tourné ou les raillaient en italien, sûrs de ne pas être compris.

Bientôt, narrer ses mésaventures chez Gucci devint du dernier chic au sein de certains cercles new-yorkais, la pire anicroche étant considérée comme le nec plus ultra. Le *New York Times* consacra quatre pages au scandale et intitula le dossier : « La boutique la plus grossière de New York ». On pouvait y lire sous la plume de Mimi Sheraton : « Le personnel de Gucci, passé maître dans l'art de l'humiliation, ne prend même pas la peine de dissimuler le mépris dans lequel il tient sa clientèle. » Pourtant, malgré l'accueil réfrigérant qu'on leur réservait, « les clients y revenaient, et dépensaient des fortunes » !

Quand Aldo consentit enfin à accorder une interview à la journaliste, celle-ci éprouva de l'appréhension à l'idée de rencontrer un homme qu'elle surnommait, en comité restreint, *L'Imperatore*. Mimi fit la connaissance d'un être bien différent du timide garçon à grosses lunettes qui avait, quinze ans plus tôt, répondu aux questions d'un reporter dans son bureau spartiate de Rome, au-dessus de la boutique de la via Condotti.

Vêtu d'un camaïeu de bleu – costume clair, chemise pastel, cravate céruléenne mouchetée de rouge – qui rehaussait l'éclat de ses yeux, Aldo parvint à l'éblouir sans encombre.

« Je n'étais absolument pas préparée pour ce septuagénaire magnifiquement conservé, bouillonnant et débordant de charme, écrirait-elle. Il était bien plus haut en couleur que son bureau. »

Avec tout le lyrisme dont il était capable, Aldo lui relata les cinq cents ans d'histoire de la famille, y compris son prétendu passé de sellier auprès des monarques. Il mit l'accent sur la qualité des produits et le souci permanent du détail.

— Tout se doit d'être parfait, dit-il avec un geste grandiloquent. Même les briques sur les murs doivent se montrer dignes d'être des Gucci !

Malgré le magnétisme qu'il dégageait, Sheraton conclut que le snobisme reproché à l'enseigne émanait du sommet de la pyramide : « La grossièreté notée chez Gucci… est sans conteste le reflet de ce que le *dottor* Gucci considère comme de la fierté, mais que le reste du monde prend pour de l'arrogance. » Loin d'en concevoir de la colère ou d'en prendre ombrage, Aldo se dit enchanté de l'article – qui constituait, à ses yeux, une publicité formidable – et il fit porter des fleurs à l'autrice.

Tout en multipliant les points de vente, Aldo créait de nouvelles gammes d'articles. Lors d'une réunion du conseil d'administration, il soumit à ses frères le projet de commercialiser un parfum. Une fois de plus, Rodolfo et Vasco se montrèrent réticents.

— Notre métier, c'est le cuir, objecta Vasco, qui trouvait Aldo trop impulsif. Nous ne connaissons rien aux cosmétiques !

— Le parfum est le nouvel enjeu du marché du luxe, répliqua Aldo. La majorité de nos acheteurs sont des femmes, et chacun sait que les femmes adorent se parfumer. Si nous concevons un flacon de prestige, nos clientes se jetteront dessus !

Vasco et Rodolfo cédèrent à regret et, en 1972, la Gucci Perfume International Limited fut lancée. Aldo avait une double motivation pour s'aventurer sur ce terrain. D'une part, il était convaincu que cette diversification générerait des profits non négligeables. D'autre part, il y trouvait le prétexte rêvé d'introduire ses fils dans l'entreprise, sans toutefois leur attribuer trop de prérogatives. À ce propos, ses frères n'opposèrent pas de résistance : Vasco n'y voyait pas d'inconvénient,

puisqu'il n'avait pas d'héritiers, et Rodolfo était à l'époque trop occupé à contrecarrer les projets de mariage de Maurizio pour lui réserver une place dans l'affaire.

La rencontre d'Aldo avec un dénommé Severin Wunderman, en 1968, se révéla déterminante sur un tout autre plan. Ayant grandi dans un environnement particulièrement hostile, Wunderman estimait que le vainqueur en toute chose était celui qui frappait le premier. Fils d'immigrants d'Europe centrale décédés alors qu'il avait quatorze ans, il grandit entre le Vieux Continent et Los Angeles, où vivait sa sœur aînée. À l'âge de dix-huit ans, il était entré au service d'un grossiste en horlogerie, Juvenia, et avait mesuré au fil du temps le potentiel lucratif de ce secteur.

Il fit la connaissance d'Aldo à l'époque où il travaillait pour Alexis Barthelay, l'horloger français, en tant qu'acheteur sur le territoire américain. Au cours d'un voyage à New York où il avait déjà eu affaire avec les responsables de Cartier, Van Cleef et autres éminents joailliers de la 47e Rue, il décida de rendre visite aux dirigeants de Gucci, réunis à l'hôtel Hilton. Guère habitué au nouveau téléphone à touches installé dans le hall, il composa par erreur la ligne directe d'Aldo, qui décrocha. Les deux hommes entamèrent la conversation.

« Aldo attendait le coup de fil de quelqu'un devant lui présenter une fille, et il croyait que je ne pouvais m'exprimer librement et que j'utilisais un langage codé », rapporte Wunderman.

N'étant pas doté d'une patience infinie, Aldo ne saisissait pas pourquoi son interlocuteur n'entrait pas dans le vif du sujet. Finalement, n'y tenant plus, il hurla dans le combiné, en dialecte florentin, quelque chose comme :

— Mais bordel, qui êtes-vous ?

Wunderman, qui fréquentait alors une femme originaire de Florence, comprit mot pour mot cette grossière réplique.

« Comme je n'étais pas homme à me laisser traiter de la sorte, je lui ai aussitôt rendu la pareille », se souvient-il.

— Et vous, merde ! qui êtes-vous ? rétorqua Wunderman.

— D'où m'appelez-vous ? aboya Aldo.

— Du rez-de-chaussée !

— Eh bien, pourquoi ne montez-vous pas à l'étage pour que je vous démolisse le portrait ?

Son interlocuteur ne se fit pas prier, bien décidé à assener le premier coup.

« Alors il m'a empoigné, je l'ai saisi par le col. Et nous nous sommes regardés, avant d'éclater de rire. C'est ainsi qu'a débuté ma relation avec Aldo – et Gucci. »

Au-delà de leur collaboration professionnelle, ils se lièrent d'une amitié solide et durable, Aldo dans le rôle du mentor, Severin dans celui du confident.

En 1972, Wunderman se vit octroyer une licence pour fabriquer et distribuer des montres sous la marque Gucci. Il fonda sa propre compagnie, Severin Montres Ltd, à Irvine, en Californie, et œuvra pendant plus d'un quart de siècle pour faire de Gucci l'un des principaux noms de l'horlogerie de luxe. Avec son sens pratique et sa personnalité riche, parfois imprévisible, il se fraya un chemin dans le cercle très fermé des horlogers suisses, dirigeant ses opérations de distribution et de production et aménageant l'espace d'exposition dont il avait besoin pour asseoir sa réputation. Gucci devint ainsi le premier créateur de mode à occuper une place de choix dans ce secteur.

« Les grands horlogers de la planète ont chacun un modèle qui marche. Rares sont ceux qui peuvent se prévaloir d'en avoir deux. Or, nous en avions onze ! » dit Wunderman.

La première montre Gucci fut le Model 2000, que ce dernier commercialisa en accord avec American Express via une campagne marketing par correspondance sans précédent. Du jour au lendemain, les ventes de la montre passèrent de cinq mille à deux cent mille. Le *Livre Guinness des Records* rapporte qu'en deux ans plus d'un million d'unités s'écoulèrent. Rapidement, une montre pour femmes suivit. Le cadran était incrusté dans un bracelet d'or et cerclé d'anneaux colorés interchangeables. On se l'arracha en un clin d'œil, à la plus grande satisfaction de Wunderman et de Gucci, lequel s'arrogeait 15 % des bénéfices, part que d'aucuns jugent aujourd'hui encore très élevée.

« Si vous vous rendiez dans une petite bourgade du Wisconsin et citiez le nom de Gucci, on vous répondait : "Ah oui ! Il paraît qu'ils fabriquent aussi des chaussures… " », plaisante Wunderman.

Cet autodidacte devenu businessman de haut vol dut bientôt affréter des jets privés pour se rendre de ses bureaux londoniens à son site de production en Suisse afin d'exploiter au mieux chaque journée de

travail. Et, même s'il était devenu la bête noire des horlogers helvètes, le personnel des hôtels et restaurants de par le monde lui réservait les meilleures tables et les plus belles chambres – encouragé par ses généreux pourboires.

Wunderman conserverait pendant vingt-neuf ans sa licence – la seule et unique dans le secteur de l'horlogerie jamais accordée par Gucci. À la fin des années 1990, les clients dépensaient 200 millions de dollars par an pour les montres de la marque, générant un profit net de 30 millions de dollars, indispensable à l'enseigne à une période moins faste. Entre-temps, Wunderman qui s'était enrichi avait fait l'acquisition de demeures somptueuses en Californie, à Londres, à Paris et à New York, puis d'un château dans le sud de la France.

Un funeste événement modifia de fond en comble la direction de la firme. Vasco succomba à un cancer du poumon le 31 mai 1974, à l'âge de soixante-sept ans. D'après les lois italiennes concernant les legs, ses parts dans la compagnie – qui se montaient à un tiers – revenaient à sa veuve, Maria. Le couple n'avait pas eu d'enfants. Aldo et Rodolfo proposèrent à leur belle-sœur de lui racheter son capital afin de conserver leur mainmise et, à leur grand soulagement, elle y consentit. Les deux frères se partagèrent donc la tutelle de l'empire, à 50 % chacun, ce qui devait peser sur l'avenir du groupe.

Toujours furieux contre son fils Maurizio, Rodolfo refusa d'envisager la possibilité de le faire entrer au conseil, mais Aldo pensait que l'heure était venue d'y introduire ses garçons. Il divisa 10 % de ses parts en trois, de sorte que Giorgio, Paolo et Roberto détenaient chacun désormais 3,3 % du capital global. Aldo s'était comporté en père généreux et aimant, indifférent au fait qu'il diluait son pouvoir : n'importe lequel de ses fils pouvait s'allier à Rodolfo pour créer une majorité de 53,3 % lors des réunions du conseil d'administration. Dans le même temps, les deux frères créèrent plusieurs holdings outre-mer, dans lesquelles ils déposèrent leurs parts Gucci. La Vanguard International Manufacturing, basée au Panama, revint à Aldo, et l'Anglo American à Rodolfo.

Si le secteur horloger de la firme avait pris son essor presque dès sa création, la branche parfum piétinait : les coûts et le savoir-faire nécessaire pour mener à bien une telle innovation dépassaient les possibilités de la famille. Peu désireux de tirer un trait sur ses ambitions,

Aldo consolida cette filiale et la renomma Gucci Parfums en 1975. Lui-même, ses trois garçons et Rodolfo s'en partagèrent la tutelle à 20 % chacun. Mennen obtint une licence pour mettre au point et distribuer la première fragrance Gucci.

Mais, dans son for intérieur, Aldo – comme ses fils – jugeait bien excessifs les 50 % que détenait Rodolfo dans l'affaire familiale par rapport à son implication. Aussi décida-t-il de transférer une large quantité des profits du groupe au sein de Gucci Parfums, via une nouvelle société. Dans ce but, Aldo s'arrogea le droit de créer et de distribuer une gamme de sacs et d'accessoires en vente aussi bien dans les parfumeries que dans les boutiques. Il entendait également épauler son fils Roberto, à la tête d'une famille nombreuse, et le nomma président de Gucci Parfums.

Roberto veillait aux intérêts de la compagnie de Florence, pendant qu'Aldo supervisait son essor à New York. C'est ainsi que naquit la Gucci Accessories Collection ou GAC. Cette ligne proposait des vanity-cases, des trousses de toilette et autres articles en toile ornés du monogramme en double-G. On la reconnaissait aux coutures en peau de porc marron ou bleu nuit, avec un motif rayé coordonné. Le grand public l'appelait GAC ou « collection toile ». Son coût de fabrication étant meilleur marché que celui des sacs de cuir faits main, elle avait pour objectif d'attirer une clientèle plus vaste, qui trouverait ces pièces peu onéreuses à côté des parfums, dans les magasins de cosmétiques.

Ce concept, qui paraissait à la fois avisé et bénéfique, répondait certes aux exigences du public en 1979, mais au bout du compte, il allait déstabiliser la famille et le groupe. D'abord, avec le lancement de la Gucci Accessories Collection, l'enseigne commença à déroger à son exigence de qualité. Roberto multiplia les articles proposés par la sous-marque, y ajoutant notamment des briquets et des stylos. Ainsi, le secteur parfumerie se mit à engranger des profits supérieurs à la maroquinerie.

À l'époque, l'essentiel des ventes se faisait au détail. Cependant, en accord avec Aldo, Maria Manetti Farrow, une femme d'affaires qui avait dirigé les franchises Gucci au sein de la chaîne Joseph Magnin, amorça une opération de distribution en gros de la GAC auprès d'un nombre accru de détaillants. Originaire elle aussi de Florence, Maria Manetti Farrow, dotée d'un sens inné du commerce et d'une prédisposition au

succès, se fit un nom sur le marché américain pour sa gestion avisée de la fameuse collection d'accessoires. Son expérience dans ce domaine lui permit de récolter 45 millions de dollars en quelques années : elle achetait les sacs en tissu directement à la maison mère de Florence et les vendait à des grands magasins ou des boutiques spécialisées partout aux États-Unis. Elle démarra avec quatre-vingts points de vente. Quand Gucci reprit le contrôle des opérations en 1986, elle gérait plus de trois cents comptes-clients, pour des ventes au détail d'un montant dépassant les 100 millions de dollars. Elle écoulait ainsi six cent mille pièces par an, parmi lesquelles trente mille sacs marins à 180 dollars, proposés dans plus de deux cents villes aux États-Unis. À la fin de la décennie, on trouvait les articles en toile dans plus de mille boutiques américaines.

« Je touchais des gens qui ne voyageaient pas beaucoup ou étaient trop timides pour entrer dans les boutiques Gucci », explique-t-elle.

À la fin des années 1980, cette collection était la plus diffusée au sein des grands magasins et des parfumeries, ce qui contribua à l'image « drugstore » de la marque dans l'esprit des acheteurs professionnels.

La GAC fut également à l'origine d'un autre phénomène : la contrefaçon. Il était bien plus aisé de copier des sacs de toile, bon marché, que des ouvrages de maroquinerie faits main. Très vite, de mauvaises répliques infestèrent le marché. Des portefeuilles aux initiales GG ou des sacs aux coutures rouge et vert apparurent dans les échoppes et les étals du marché de Florence comme dans les magasins d'accessoires bas de gamme aux États-Unis. Aldo savait que les faux pouvaient réduire son affaire à néant.

— Comment accepter qu'une femme ayant acheté un modèle de luxe en voie partout des imitations trois mois plus tard ? dit-il au magazine *New York*.

Ce fut le déclenchement d'une bataille longue et acharnée devant les tribunaux. Durant la seule année 1977, Gucci intenta trente-quatre procès en six mois, dont l'un visant à stopper la fabrication d'un papier hygiénique aux couleurs de Gucci. Quelque temps auparavant, Aldo avait traîné en justice les Federated Department Stores qui avaient fait inscrire sur des miches de pain « Gucci Gucci Goo ». S'il n'attaqua pas le fabricant d'un sac de toile marqué « Goochy », parce qu'il trouvait cela drôle, en revanche, les fausses chaussures Gucci du Venezuela,

les T-shirts Gucci de Miami et une pseudo-boutique à Mexico ne l'amusaient guère. En 1978, Roberto racontait à un journaliste du *New York Times* :

— D'éminents chasseurs de bonnes affaires, notamment l'épouse d'un ex-président mexicain, ont essayé de faire raccommoder chez nous, à New York, des articles défectueux achetés dans la fausse boutique Gucci de Mexico City et se sont vu répondre qu'ils s'étaient fait berner.

Pendant le premier semestre 1978, les actions juridiques de Gucci aboutirent à la confiscation de deux mille sacs à main et à la liquidation de quatorze contrefacteurs italiens.

Occupés à anéantir cette concurrence déloyale, les Gucci ignorèrent une menace plus grande encore qui couvait dans leurs rangs. Doté d'une personnalité novatrice et excentrique, Paolo, frustré d'être relégué à un rôle de figurant, se querellait de plus en plus avec son oncle Rodolfo, à qui il rendait des comptes, au sujet des stratégies commerciales et des directions esthétiques que prenait le groupe. Rodolfo, qui se considérait comme le créatif de l'affaire, n'accueillait pas favorablement les suggestions et les critiques de son neveu. Un temps amadoué par les 3,3 % de la compagnie que lui avait offerts son père, Paolo se mit à utiliser son statut d'actionnaire au cours des réunions du conseil pour exprimer ses idées.

Alors séparé de sa femme et de ses deux filles, il partageait son existence avec une jeune Anglaise, la blonde et plantureuse Jennifer Puddefoot, qui rêvait d'une carrière de chanteuse. Dotée d'un humour mordant, elle avait aussi connu une première union malheureuse. Ils se marièrent en catimini à Haïti en 1978, où Paolo était devenu résident, afin de pouvoir épouser sa belle : en effet, il lui aurait été difficile, sinon impossible, de divorcer d'Yvonne, les liens d'un mariage béni par l'Église catholique étant quasi indissolubles. Cinq ans plus tard, le couple eut une fille, Gemma.

Après la mort de Vasco en 1974, Paolo supervisait l'usine de Scandicci aux abords de Florence. Il pouvait tout surveiller de son bureau vitré, véritable poste d'observation. D'un côté, il voyait le service des commandes tapissé d'horloges murales indiquant l'heure de toutes les villes qui abritaient une boutique Gucci. D'un autre angle, il apercevait le département des achats, qui négociait avec des fournisseurs aux quatre coins du monde pour se procurer des textiles

et cuirs précieux : peaux d'autruche ou de crocodile en Indonésie et en Afrique du Nord ; peaux de porc ou de sanglier en Pologne ; cachemire en Écosse ; rouleaux de tissu griffés GG à Toledo, dans l'Ohio, plus précisément chez Firestone, où les textiles subissaient un traitement d'imperméabilisation. Juste en face, le studio de création évoquait un kaléidoscope avec ses murs recouverts de nuanciers, d'échantillons d'étoffes, de croquis de sacs à main, boucles de ceinture, montres, linge de table ou pièces de vaisselle. La fenêtre de Paolo donnait sur un paysage idyllique : champs à perte de vue, campagne toscane émaillée de villas et de cyprès et, au loin, les crêtes des monts Apennins.

Au rez-de-chaussée de l'usine, on entendait grincer les machines à coudre, gronder les découpeuses et vrombir les ventilateurs aspirant les émanations de colle. Certains ouvriers passaient au chalumeau les rigides tiges de bambou pour les assouplir et leur conférer l'arrondi nécessaire aux poignées des célèbres sacs. Des chariots allaient et venaient sans cesse, emplis d'articles à divers stades de finition, les uns devant être collés ou cousus, les autres, coupés ou ornés de métal. Les techniques des artisans, quoique facilitées par un équipement moderne, demeuraient quasiment identiques à celles qu'ils employaient jadis dans les ateliers de la via delle Caldaie et de l'avenue Lungarno Guicciardini. Après inspection, chaque pièce était glissée dans une enveloppe de flanelle blanche et préparée pour le transport.

Aux yeux du personnel qui le voyait courir chaque jour entre la boutique de la via Tornuaboni et l'usine de Scandicci, vêtu d'un pantalon griffé de sa création, Paolo était un personnage bouillonnant, sympathique et farfelu, débordant d'imagination. Ses employés comprirent vite que, comme son père, il pouvait en un clin d'œil passer de l'enthousiasme à la colère noire. Après un défilé réussi, il se tournait vers l'assistant créatif et lui disait :

— C'est moi qu'on acclame, mais je sais que vous êtes l'auteur de ce succès.

Néanmoins, si ce même employé venait à le contredire, il lui jetait une liasse de croquis au visage et quittait la pièce en claquant la porte.

La sérénité apparente de la vie de Paolo, au milieu des collines de Toscane, dissimulait les germes d'une tempête. Selon lui, la compagnie manquait de vision, de planification, et il reprochait à Rodolfo sa piètre organisation.

« Mon oncle était un bon acteur, mais comme homme d'affaires, il ne valait pas grand-chose, dit-il. Il avait été suffisamment avisé pour s'entourer de gens efficaces, pourtant il n'avait pas l'âme d'un dirigeant. Mon père, en revanche, était tout le contraire : un leader-né très mal entouré. »

De Florence, Paolo écrivait quotidiennement de nouvelles suggestions ou critiques à Rodolfo : Gucci devrait commercialiser des produits à l'adresse d'une clientèle plus jeune et plus branchée ; Gucci devrait ouvrir une deuxième chaîne de magasins, en prenant modèle sur la boutique très en vogue de Giorgio à Rome. Paolo ne s'arrêta pas à ces propositions, d'ailleurs vite écartées. Il tira parti de sa position au sein du conseil d'administration pour poser des questions gênantes sur l'état des finances du groupe. Les ventes grimpaient partout dans le monde, l'usine tournait au maximum de ses capacités, la firme comptait des centaines d'employés, et pourtant, les coffres restaient vides. L'année où Jennifer et Paolo avaient convolé, la Gucci Shops Inc. se prévalait d'un chiffre d'affaires record – 48 millions de dollars –, mais les bénéfices étaient nuls. Paolo s'en étonna à voix haute, en présence de tous les associés. De surcroît, il estimait ridicule la rente mensuelle versée à lui comme à ses frères. En effet, Aldo limitait les émoluments de ses fils pour les contraindre à l'humilité et à la docilité et, de temps en temps, il leur accordait un bonus pour les contenter.

— Donnons aux garçons quelque chose qui les fera sourire, disait-il d'un ton enjoué chaque fois qu'il gonflait leurs fiches de paie à la fin du mois.

L'absence de profits palpables causa une perplexité grandissante au sein de la famille. Rodolfo en imputait la faute aux appétits expansionnistes d'Aldo. Le lancement de Gucci Parfums avait englouti beaucoup d'argent. Comme il n'y possédait que 20 % des parts, Rodolfo ne touchait qu'une maigre partie des bénéfices, alors qu'Aldo et ses fils en recueillaient les quatre cinquièmes. De leur côté, Paolo, Giorgio et Roberto n'acceptaient pas que leur oncle détienne la moitié du capital de la maison mère, dont ils attribuaient la réussite à leur père. À mesure que s'entassaient sur son bureau les lettres contestataires de Paolo, la patience de Rodolfo s'émoussait.

Un petit incident survenu à la fin des années 1970, que le personnel du groupe nota à peine, marqua le début d'un conflit majeur. Un

jour, Paolo exigea qu'on retirât de la vitrine, dans la boutique de la via Tornabuoni, l'un des sacs préférés de Rodolfo, sous prétexte qu'on ne l'avait pas consulté lors de sa création. Apprenant qu'on avait osé modifier sa devanture, ce dernier entra dans une colère noire. Lors d'une présentation à la presse, il réprimanda vertement Paolo en public, lequel quitta les lieux séance tenante. Au cours d'une réunion de travail dans les bureaux du département créatif, des sacs à main volèrent à travers la pièce, et certains atterrirent sur les pelouses à l'extérieur de l'usine. Le lendemain matin, croyant à une tentative d'effraction devant les articles épars sur le sol, le vigile alerta la police. Mais ce type de péripétie n'était pas inhabituel : « Ça arrivait tous les jours », confie un ancien employé.

Toujours est-il que Rodolfo en avait assez de l'effronterie et des critiques incessantes de son neveu. Il finit par convoquer ce dernier à Milan, dans son bureau de la via Monte Napoleone.

— Ton insolence dépasse les bornes ! cria-t-il. J'en ai fini avec toi ! Si tu es incapable de réussir en Italie, tu n'as plus qu'à rejoindre ton père à New York !

Paolo contre-attaqua. Il ordonna à son oncle de lui montrer les livres de comptes de la société :

— Je suis directeur et actionnaire de Gucci ! J'ai le droit de savoir ce qui se passe dans la compagnie ! Qu'advient-il des millions de dollars qui pleuvent ici ?

Paolo appela son père et prétendit que Rodolfo bafouait ses droits d'associé, empiétait sur ses fonctions de directeur artistique et prenait des initiatives sans les lui soumettre. Excellant dans le rôle de pacificateur, Aldo balaya le contentieux et proposa à son fils de venir travailler à son côté.

— Tu as besoin d'une pause, mon garçon, lui dit-il. Il fait bon vivre et travailler en Amérique. Tu n'as qu'à prendre en main les accessoires et la création. Je suis sûr que ton épouse en sera enchantée : cela lui permettra peut-être même d'entamer une carrière de chanteuse.

Paolo et Jenny étaient effectivement ravis. Aldo leur donna un appartement situé à quelques pas de la Cinquième Avenue ; il nomma son fils vice-président du département marketing et gérant de Gucci Shops Inc. et de Gucci Parfums of America, avec un salaire généreux à la hauteur de ces deux postes. Aux anges, Paolo regorgeait d'idées

neuves pour dynamiser le potentiel apparemment illimité du marché américain. Cela se passait en 1978.

En 1980, Aldo inaugura une boutique en face de la 54e Rue, au 685, Cinquième Avenue, dans l'ancien immeuble de la Columbia, qu'il avait racheté en 1977. Les ouvriers avaient investi les quatre premiers niveaux du building – qui en comptait seize – tout en laissant l'usage des ascenseurs aux autres occupants. L'installation des nouvelles poutres en acier et en béton pour soutenir l'édifice avait coûté à elle seule 1,8 million de dollars. Ce magasin comportait un vaste atrium, dans lequel on pouvait admirer le *Jugement de Paris*, gigantesque tapisserie tissée en 1583 pour le grand-duc François de Médicis, entre deux ascenseurs aux parois transparentes. Les trois étages, aménagés par les architectes new-yorkais Weisberg et Castro, étaient rehaussés de verre, de travertin et de bronze. Au premier niveau étaient exposés sacs à main et accessoires, au deuxième les articles pour hommes et au troisième les collections féminines. L'aspect de cet établissement ne connut pas de transformations importantes, jusqu'en 1999, quand les propriétaires de l'enseigne décidèrent de le rénover.

Aldo investit plus de 12 millions de dollars dans cette entreprise, dont la moitié pour une collection de tableaux qu'il disposa au quatrième étage, dans la « Gucci Galleria », imaginée par le Romain Giulio Savio. Des années durant, il avait mêlé l'art aux affaires, en organisant notamment des dîners impromptus pour ses amis après les concerts du ténor Luciano Pavarotti, avec qui il était très lié. Peu à peu, ces réceptions improvisées laissèrent place à des galas de charité, comme la première de *Don Pasquale*, avec Beverly Sills, en 1978 : Gucci parraina le dîner de gala et organisa un défilé après la représentation.

Aldo engagea Lina Rossellini, l'épouse de Renzo Rossellini, frère du réalisateur, comme hôtesse VIP : il avait la conviction que la meilleure forme de publicité pour Gucci demeurait le contact personnel. Mrs Rossellini, comme on l'appelait toujours, possédait un réseau de relations très étendu dans la haute société new-yorkaise et accueillait les personnalités qui entraient dans la Galleria. Elle les invitait à s'asseoir sur les canapés ou les fauteuils en taupe et leur proposait du café ou du champagne, servi par un personnel en gants blancs. Là, ces clients de marque pouvaient admirer à loisir des originaux de Chirico,

Modigliani, Van Gogh ou Gauguin, et choisir des articles en édition limitée – bijoux ou sacs à main – coûtant entre 3 000 et 12 000 dollars.

— On peut se demander qui est capable d'acheter de telles pièces en pleine période de récession, déclarait Aldo à *Women's Wear Daily* la veille de l'inauguration. J'ai inventé un proverbe au sujet des femmes de grande beauté : seules 5 % d'entre elles sont réellement belles. Et il en va de même des gens qui ont de grands moyens : ils ne sont que 5 %, mais cela suffit pour nous faire sourire.

Dans la même interview, il prédisait que, sur le sol américain, Gucci atteindrait les 55 (voire 60) millions de dollars de chiffre d'affaires d'ici la fin de l'année fiscale, soit en août 1981.

Paolo aimait par-dessus tout offrir personnellement à des clients prestigieux l'une des clés en plaqué or – une invention d'Aldo – qui donnaient accès à la Galleria. En très peu de temps, la petite clé dorée, dont moins d'un millier d'exemplaires avaient été produits, fut considérée comme un must au sein de certains cercles privilégiés.

Dans l'inconscient américain, Gucci représentait l'élégance suprême. En 1978, les héros de la pièce *California Suite*, du brillant dramaturge Neil Simon, portaient tous des bagages Gucci et le nom de la marque était même cité. Afin de planter le décor de son chef-d'œuvre *Manhattan*, Woody Allen filma les vitrines étincelantes de la boutique de la Cinquième Avenue. Ronald Reagan chaussait les mocassins légendaires ; son épouse Nancy avait adopté le sac bambou et achetait des escarpins de satin ou des pochettes du soir pour les grandes occasions. Le bon mot de Sidney Poitier avait fait le tour du monde. À un journaliste qui lui demandait en Afrique comment il se sentait après avoir foulé le sol de ses ancêtres, il avait répondu : « Très bien, à travers les semelles de mes chaussures Gucci. » En 1981, le magazine *Time* écrit de la nouvelle Volkswagen qu'elle ressemble plus « à un escarpin Gucci qu'à une automobile ».

Tandis que Paolo profitait de la vie outre-Atlantique, son oncle lui gardait rancune. En effet, Rodolfo n'avait pas apprécié la légèreté avec laquelle Aldo avait réglé leur différend, ni le départ subit du jeune homme, dont l'ancien poste restait à pourvoir. À présent que Maurizio était revenu dans les bonnes grâces de son père, l'aîné des Gucci n'acceptait pas que son fils ait moins de responsabilités au sein du groupe que son neveu. En avril 1978, Rodolfo écrivit directement

à ce dernier pour lui signifier son renvoi de la branche italienne de l'entreprise sous prétexte qu'il avait négligé ses responsabilités auprès de l'usine florentine. Pour Aldo, il s'agissait d'une véritable déclaration de guerre.

Paolo reçut la lettre à son domicile, au moment où il s'apprêtait à se rendre à la boutique. Au lieu de l'effrayer, ce courrier ne fit qu'accroître sa détermination. Il dit à Jenny :

— S'ils veulent ma mort, je les tuerai d'abord.

Il se jura de réduire à néant le rôle joué par Rodolfo dans le groupe, par le biais de son géniteur. D'après ses calculs, l'importance des parfums et de la GAC affaiblirait la position de son oncle, qui ne possédait que 20 % du capital.

Cependant, Paolo ne s'entendait guère mieux avec Aldo. Celui-ci, d'un naturel dictatorial, avait des idées bien arrêtées sur la conduite des affaires. Alors que Maurizio parvenait toujours à amadouer ce dernier, son cousin allait souvent à l'affrontement – d'autant que les deux hommes se côtoyaient quotidiennement.

« Je n'étais pas libre d'agir à ma guise, dit Paolo. Je n'avais pas d'autorité. »

Quand, dans une volonté de changement, il employa du papier coloré, au lieu du blanc traditionnel, pour rembourrer des sacs à main, son père explosa :

— Imbécile ! Ne sais-tu donc pas que les couleurs s'estompent ?

Une autre fois, après que son fils eut renvoyé des articles arrivés avec retard, Aldo pesta :

— Nous travaillons avec ces fournisseurs depuis des années ! Tu ne peux pas les traiter ainsi !

Ils se disputèrent également à propos du budget publicitaire et du catalogue, parce que Aldo pensait que le bouche-à-oreille suffisait à promouvoir la marque. Seules les vitrines de Paolo, saluées par tous, semblaient trouver grâce à ses yeux. Mais un jour, Paolo eut le malheur d'engager un jeune spécialiste des devantures très en vogue à l'époque. Ce dernier n'eut guère le temps de prouver ses talents : il fut licencié dès son arrivée. En outre, sur le plan des mondanités, Aldo était l'unique membre de la famille qui comptait à New York : surnommé « le gourou de Gucci » par la presse, il demeurait seul au devant de la scène.

Incapable d'en supporter davantage, Paolo se demandait que faire. Retourner à Florence étant exclu, il s'enquit auprès de son cercle de relations et d'amis à New York de la possibilité d'entreprendre quelque chose en son nom propre. Ses proches eurent bientôt vent de ses intentions.

— Aldo, qu'est-ce que ton *bischero* de fils complote ? hurla Rodolfo dans le combiné de son téléphone à Scandicci.

Quelques-uns de ses fournisseurs venaient de l'informer que Paolo cherchait à créer sa propre ligne – la collection PG – et que ses projets étaient bien avancés. On parlait modèles, prix, dates de livraison. Le plan de distribution était titanesque. Il paraissait même qu'il escomptait vendre dans des supermarchés !

Livide, Aldo raccrocha. Paolo avait très mal auguré de la réaction de son père. Au lieu de faire front, avec lui, contre Rodolfo, il se montra furieux contre son fils. Même si les deux frères se querellaient constamment, ils s'unissaient dès lors qu'il s'agissait de protéger les intérêts de la compagnie. Ils percevaient l'attitude de Paolo comme une menace pour tout ce qu'ils avaient bâti ensemble. Indigné, Aldo frappa du poing sur son bureau. Voilà comment son fils le remerciait, après tout ce qu'il avait fait pour lui !

Il convoqua Paolo sur-le-champ. Ses rugissements firent trembler les murs.

— *Bischero !* Tu es viré ! Tu es fou de vouloir te mesurer à nous ! Un fou phénoménal ! Je ne peux plus te protéger désormais !

— Pourquoi les laisses-tu me tuer ? lança Paolo. Je n'ai jamais rien voulu d'autre qu'améliorer le sort de la compagnie, pas la détruire ! Si tu me renvoies, je créerai ma propre entreprise, et nous verrons lequel de nous avait raison !

Il sortit du bureau en trombe et appela son avocat, Stuart Speiser. Quelques jours plus tard, une nouvelle marque, PG, était déposée.

Sa lettre de licenciement, signée par le conseil d'administration, arriva quelques jours plus tard, datée du 23 septembre 1980. Quand Paolo s'aperçut qu'il n'allait toucher aucune indemnité financière, en dépit de vingt-six ans de bons et loyaux services, il intenta une action contre la maison mère en Italie. Cela ne fit qu'accroître la conviction de Rodolfo que son neveu représentait un danger. Le conseil d'administration se réunit et débloqua 8 millions de dollars pour combattre

Paolo. Giorgio, qui s'était efforcé de rester en dehors de ces luttes intestines, était présent, ainsi que Roberto, lequel estimait que Paolo était allé trop loin. Il avait pourtant essayé de raisonner son frère :

— Tu ne peux faire partie de la famille et nous faire concurrence en même temps. Si tu veux jouer, respecte les règles du jeu. Si tu souhaites faire cavalier seul, vends tes parts.

La pression exercée sur lui exaspérait Paolo :

« Chacun tâchait de protéger ses propres intérêts au sein de la compagnie, et je ne voyais pas pourquoi je n'aurais pas défendu les miens. »

Bien que n'étant pas actionnaire, Maurizio assista à cette réunion extraordinaire du conseil, sur l'instigation de Rodolfo. En effet, ce dernier venait d'apprendre qu'il était atteint d'un cancer de la prostate et, même s'il se montrait toujours aussi actif, il désirait introduire son fils au sein du groupe aussi vite que possible. En tête à tête, il lui avait dit :

— Lutte contre Paolo de toutes tes forces. Il doit être vaincu coûte que coûte, et rapidement. Il représente une menace envers tout ce que je possède et je ne serai pas présent éternellement.

À l'époque, Rodolfo approchait les soixante-dix ans et subissait un traitement intensif de radiothérapie.

Les Gucci entrèrent donc en guerre contre leur mouton noir : ils engagèrent des avocats et annoncèrent aux clients et fournisseurs contactés par Paolo que toute tentative de distribution de marchandise sous son nom serait bloquée. Rodolfo écrivit personnellement à tous les partenaires de Gucci pour les avertir que quiconque ferait affaire avec Paolo cesserait de travailler avec la maison. Comparé à ce conflit, le combat contre les contrefacteurs paraissait dérisoire. La querelle familiale s'était transformée en guerre commerciale. De ce fait, pendant les dix années suivantes, l'univers d'ordinaire clos d'une entreprise gérée par une famille allait être exposé au grand jour. Alliances fluctuantes, trahisons soudaines et rapprochements inopinés : la presse fit ses choux gras de ce feuilleton croustillant surnommé « *Dallas* sur l'Arno » – qui évoquait davantage les intrigues de Machiavel que les tribulations de milliardaires texans.

6

Paolo contre-attaque

Tandis que Gucci mettait sa défense sur pied, la volonté de Paolo de commercialiser sa propre marque ne faisait que croître. Il était passé à l'offensive en 1981, avec le premier procès pour gagner le droit d'utiliser son nom. Six ans plus tard, il avait intenté en tout dix actions en justice contre son père et la maison Gucci. Ses relations avec ses fournisseurs ayant été entravées, il étudia la possibilité de fabriquer ses créations en Haïti, où sa famille découvrit qu'il avait même produit des contrefaçons.

Entre-temps, l'importance grandissante de Gucci Parfums causait des tensions entre Aldo et Rodolfo. Ce dernier n'ignorait pas qu'il devait à son frère son confortable train de vie, mais il ne pouvait s'empêcher de lui envier son assurance, son pouvoir et sa personnalité écrasante. La mainmise d'Aldo sur l'affaire lui pesait beaucoup et la rancœur le rongeait. En outre, il s'inquiétait du peu de responsabilités dévolues à son fils au sein de la société.

Suite à la rébellion de Paolo, il essaya donc d'accaparer des secteurs de l'entreprise qui, jusque-là, lui échappaient. Il avait décrypté la stratégie d'Aldo qui s'était employé à transférer l'essentiel des revenus de Gucci sur la branche cosmétique – dans laquelle Rodolfo n'avait qu'une maigre participation et dont Maurizio était exclu. La situation s'envenima quand Aldo refusa de lui accorder un pourcentage plus important de Gucci Parfums.

— Je ne vois aucune raison d'obliger mes fils à se séparer de leurs parts pour t'en donner davantage, avait-il dit.

Ayant échoué sur ce plan, Rodolfo changea d'angle d'attaque.

19

OPA

Le mercredi matin, 6 janvier 1999, De Sole s'apprêtait à faire une petite sieste dans sa maison de Knightsbridge après le vol qui l'avait ramené des États-Unis. Il rentrait du Colorado après des vacances de ski passées avec sa femme et leurs deux filles.

L'automne précédent, Tom Ford et lui avaient transféré les bureaux de Gucci à Londres, la production restant à Scandicci et le siège légal de la compagnie à Amsterdam comme par le passé. Ce déplacement avait eu lieu cinq ans après que Bill Flanz, convaincu qu'il était important de réunir la tête de la compagnie avec son cœur, eut fermé San Fedele (à Milan) et transporté les bureaux à Florence. Mais en cinq ans, beaucoup d'eau avait coulé sous les ponts ; Ford et De Sole pensaient que ce nouveau déménagement serait positif pour Gucci. Avoir les bureaux de la société à Londres permettrait de recruter des managers de haut niveau : il était difficile de trouver des gens qualifiés désireux de s'installer à Florence. Et puis Tom Ford voulait vivre à Londres, ville qu'il considérait plus vivante, plus à la mode et plus propice aux nouvelles tendances. Il n'avait pas trouvé Paris accueillant. « J'avais envie de vivre dans un endroit dont je parlais la langue », avoua-t-il. Eleanore, la femme de De Sole, était ravie. Depuis longtemps elle voulait quitter Florence où De Sole garderait un bureau.

Ce matin-là, De Sole voulait prendre un peu de repos avant de se rendre au bureau. La journée devait être calme car il s'agissait d'un jour férié en France et en Italie. Pour la première fois depuis le mois de juin, quand la maison Prada avait acheté 9,5 % du capital de Gucci, il se sentait détendu. Prada était devenu le plus gros actionnaire du groupe

mais avait voté avec la direction lors du dernier conseil d'administration. De Sole pensait que Gucci était hors de danger.

Prada avait secoué le monde du luxe et perturbé De Sole lorsqu'il avait annoncé sa prise de participation. Nombreux furent ceux qui pensèrent que Prada, plus petit que Gucci et peu versé dans les OPA, était le poisson-pilote d'un plus grand groupe. Puis, comme les mois passaient, De Sole pensait que Prada n'avait pas la force financière ni les alliances qui lui permettraient d'acquérir Gucci, qui valait à l'époque plus de 3 milliards de dollars.

En plus de dix ans, Patrizio Bertelli, le Toscan si doué marié à la styliste Miuccia Prada, descendante de Mario Prada, avait transformé la manufacture de bagages inconnue et sans prestige en une maison de mode et d'accessoires de luxe qui devenait une des plus menaçantes rivales de Gucci. Bertelli, qui connaissait tout sur le cuir et avait été un des fournisseurs de Gucci, s'irritait de l'essor de cette société et du contrôle grandissant qu'elle exerçait sur l'artisanat régional. Prada développa ses bureaux à Milan et sa production à Terranova près d'Arezzo. Gucci et Prada avaient tous les deux commencé à demander des contrats d'exclusivité à leurs fournisseurs afin d'assurer leur production et de décourager les copies et les imitations. Mais Bertelli sentait que Gucci empiétait sur son terrain et n'aimait pas cela. Comme la maison Gucci avait le vent en poupe, Bertelli ne tarissait pas de critiques sur son concurrent florentin : Dawn Mello était arrogante, et Ford copiait ce qui avait fait le succès de Prada, notamment son fameux sac noir en nylon. Admirateur de Bernard Arnault, Bertelli rêvait d'agrandir Prada, en procédant à des acquisitions dans le secteur du luxe. Il jeta d'abord son dévolu sur Gucci, prenant un malin plaisir à voir le trouble de De Sole face à ce nouvel actionnaire. Bertelli l'appela et suggéra que les deux groupes s'entendent pour trouver les meilleurs emplacements de magasins ou pour obtenir la publicité la plus efficace dans les médias. De Sole refusa :

— Je ne suis pas le propriétaire de la société, Patrizio. Il me faut en référer à mon conseil d'administration. Nous ne pouvons pas faire cette pizza ensemble.

Le camp Gucci minimisa l'importance de cette crise et surnomma Prada : « Pizza ». Un employé de Gucci envoya à De Sole un bandage pour les rhumatismes, que l'on trouve communément dans les phar-

macies italiennes, appelé bande-Bertelli. Elle fut collée sur un carton où l'on pouvait lire en grosses lettres : « Le seul Bertelli dont nous ayons peur. » Cette pancarte était exposée dans le bureau de De Sole à Scandicci que Bertelli visitait régulièrement.

À l'automne, le prix de l'action Gucci tomba à 35 dollars à cause de la crise asiatique. Bertelli, mécontent, voyait fondre l'argent qu'il avait investi mais ne profita pas de la baisse pour acheter davantage d'actions. En janvier, la situation commença à s'améliorer en Asie et les analystes prédirent un avenir radieux à Gucci. En effet, l'action remonta à 55 dollars. De Sole poussa un soupir de soulagement : le prix de l'action était désormais trop haut ; les chasseurs de bonnes affaires iraient voir ailleurs. Le danger semblait écarté.

Quelques minutes après que le couple De Sole se fut installé dans sa chambre pour y faire une petite sieste, le téléphone sonna. Constance Klein, l'assistante de De Sole à Londres, était au bout du fil. Sa voix était tendue :

— Monsieur De Sole, je suis désolée de vous déranger mais c'est urgent.

— Pardonne-moi, chérie, dit De Sole à sa femme en changeant de pièce.

Eleanore n'allait revoir son mari que lorsque celui-ci, accablé et épuisé, rentrerait à minuit passé, après la plus dure journée qu'il lui eût été donné de vivre dans ses quatorze années de carrière chez Gucci.

Klein l'avait appelé pour lui annoncer un appel urgent d'Yves Carcelle, président de Louis Vuitton et précieux collaborateur de Bernard Arnault, le brillant P-DG du groupe LVMH. Carcelle et De Sole avaient de bonnes relations et se consultaient souvent. Mais cet appel urgent, passé un jour férié, ne disait rien de bon à De Sole. Il comprit instantanément que Carcelle ne l'appelait pas pour bavarder. Il avait raison. Carcelle lui annonçait que LVMH avait acquis 5 % du capital Gucci et qu'une annonce officielle allait être faite dans l'après-midi. D'une voix qui se voulait rassurante, il lui expliquait qu'Arnault, impressionné par les performances de Gucci, avait décidé de faire une offre d'achat purement « amicale ».

De Sole raccrocha, accablé. Le moment qu'il avait tant redouté était arrivé. LVMH était non seulement la plus grosse entreprise du luxe au monde, mais sa profitable division Louis Vuitton concurren-

çait directement Gucci. Au cours des dernières années, Vuitton avait adopté les mêmes stratégies que Gucci. Ils avaient engagé un jeune et brillant styliste – l'Américain Marc Jacobs – pour créer une nouvelle ligne de prêt-à-porter et avaient ouvert un magnifique magasin sur les Champs-Élysées afin d'offrir à leurs vêtements un écrin digne d'eux.

Cet après-midi, de son bureau au troisième étage de la maison de Grafton Street louée par Gucci en attendant que leur nouvel immeuble soit prêt, De Sole parla avec le bras droit d'Arnault, Pierre Godé, élégant avocat aux yeux bleus et à la mèche blanche, installé, lui, dans des bureaux de LVMH, avenue Hoche. Godé lui tint le même langage que Carcelle :

— Il s'agit d'un investissement passif.

— Mais pardonnez-moi, Pierre, demanda De Sole, quel est précisément le nombre d'actions que vous possédez ?

Et comme Godé prétendait en ignorer le chiffre exact, De Sole comprit que la situation était grave. « Ça y est, nous y sommes », se dit-il.

Il appela immédiatement Morgan Stanley, pour apprendre que son banquier de confiance, James Mc Arthur qui s'était occupé du problème Prada l'été précédent, partait la semaine suivante pour une année sabbatique en Australie. De Sole, qui avait besoin d'avoir une entière confiance dans les gens avec qui il travaillait, sentit le désespoir l'envahir. Mc Arthur appela son chef Michael Zaoui, un Français de quarante-deux ans qui, quelques minutes plus tard, arrivait à Grafton Street.

L'élégant banquier, dont le pain quotidien était les batailles entourant les OPA inamicales, se mit à raconter à De Sole ce qu'il savait sur Arnault.

Né en province, Arnault était le fils du patron d'une grosse entreprise de travaux publics. Il avait renoncé à une carrière de pianiste pour entrer à Polytechnique avant de se rendre aux États-Unis afin d'y développer les affaires immobilières de la famille. Ce déplacement, provoqué par l'élection de François Mitterrand, lui avait donné une nouvelle vision du monde des affaires. Revenu en France en 1984, il avait acheté, avec 15 millions de dollars donnés par sa famille, une affaire textile déliquescente : Boussac, qui possédait un bijou, à savoir : Christian Dior. En moins de dix ans, il deviendrait le prince du monde du luxe, réunissant sous sa houlette des noms aussi prestigieux que Givenchy,

Louis Vuitton, Christian Lacroix, la Veuve Cliquot, Hennessy, Château Yquem, Guerlain et Sephora. « LVMH est sa création, et c'est lui qui la dirige. Le boss, c'est lui », dit Zaoui.

Mais les familles au désespoir, les campagnes de diffamation et les mises à la retraite anticipées qu'il laissait dans son sillage lui avaient valu des surnoms peu flatteurs dans la presse française. On l'avait appelé « Terminator » ou le « Loup vêtu de cachemire » pour avoir introduit les méthodes américaines dans le monde policé des affaires françaises. Cet homme mince et élégant, à la chevelure grise et au nez aquilin, avait également été surnommé Tintin à cause de ses sourcils en accent circonflexe. Malgré la fantaisie et le charme dont il faisait parfois preuve, l'image qu'il projetait était celle d'un homme impitoyable et sévère. Son pouvoir grandissant avait fait de lui une figure du monde parisien. En 1991, il épousait en secondes noces une pianiste canadienne, Hélène Mercier, qui restait perplexe lorsqu'elle lisait dans la presse que son mari était un homme sans pitié. Elle ne reconnaissait pas le compagnon charmant et le père affectueux qui trouvait souvent le temps de mettre au lit l'un ou l'autre de leurs trois enfants.

Mais ce n'est pas le portrait d'un père consciencieux que Zaoui décrivait à De Sole : « Il est intelligent, rapide, possède un esprit stratégique et, comme un joueur d'échecs, est capable de prévoir vingt coups d'avance. Sa tactique consiste à planter des jalons successifs jusqu'au contrôle complet de l'affaire. » Zaoui était sûr que tel était son dessein pour Gucci. Car, bien qu'Arnault eût l'habitude de tenir des propos rassurants aux directeurs des sociétés sur lesquelles il avait jeté son dévolu, une fois celles-ci rachetées, il les flanquait généralement à la porte. La bataille qu'il avait menée pour la possession de Louis Vuitton, en s'alliant tout d'abord avec son président Henri Racamier, avait été si violente que le président François Mitterrand avait réprimandé les deux parties publiquement et demandé à la COB de faire une enquête. En quatre ans chez Christian Dior, il avait mis six directeurs à la porte, secouant chaque fois le monde de la mode.

Zaoui avait également observé de près la tactique d'Arnault lors de l'affaire Guinness-Grand Met. En 1997, la brasserie Guinness, dans laquelle LVMH possédait une importante participation, se trouva en désaccord avec Arnault sur une fusion avec Grand Met, une société d'agroalimentaire anglaise. La presse française observa que, si Arnault

ne réussissait pas bloquer la fusion, il pourrait vendre sa participation de Guinness pour 7 milliards de dollars et acheter une autre société. On put lire dans *Le Monde* : « Cela serait suffisant pour acheter Gucci, le grand rival de Vuitton », ce qui généra une série de rumeurs.

Finalement, Arnault avait cédé et les deux sociétés, Guinness et Grand Met, fusionnèrent pour devenir un grand groupe de boisson appelé Diageo dont LVMH fut le plus gros actionnaire avec 11 % des parts. Par la suite, il réduisit sa participation.

Une lutte tenace pour le contrôle des Duty Free Shops (DFS) succéda à la bataille avec Guinness, contribuant au portrait d'un Arnault conquérant et impitoyable. Pendant toutes ces campagnes, Pierre Godé tenait auprès du napoléonien Arnault le rôle de Talleyrand. « Arnault venait avec l'idée, Godé apportait les munitions », écrit Marie-France Pochna dans son *Bernard Arnault : Tout le monde en parle.*

Arnault s'en était voulu d'avoir dédaigné Gucci en 1994 sous prétexte que l'affaire ne valait rien. À l'époque, il digérait l'acquisition de LVMH qui avait nécessité de grands mouvements financiers. « Nous avions d'autres priorités, admet Pierre Godé. Aujourd'hui, tout le monde dit que Gucci est une affaire merveilleuse, mais à l'époque, la maison était dans un triste état. Son redressement pouvait ne pas réussir. »

Arnault se concentrait sur la rénovation des maisons qu'il avait achetées. Il sut faire renaître l'intérêt pour Christian Dior, Givenchy et Louis Vuitton grâce à une nouvelle génération de stylistes et à de vigoureuses campagnes de publicité. De toutes les marques, Vuitton fut celle qui obtint le plus grand succès commercial. LVMH ayant une position dominante en France, il était normal qu'Arnault cherchât à étendre son pouvoir à l'étranger. Jusqu'alors, l'industrie française du luxe considérait l'Italie comme un pays de fournisseurs, mais avec le retour de Gucci, la montée en force de Prada et le succès constant d'un Giorgio Armani, Arnault comprit que l'Italie était mûre pour des acquisitions et des alliances.

« L'Italie est un pays avec lequel nous devons avoir des liens », déclara Concetta Lanciaux, la très influente directrice des ressources humaines d'Arnault – celle-là même que Maurizio Gucci avait essayé d'embaucher et qui avait découvert la plupart des nouveaux talents engagés par LVMH ces dernières années. « C'est évident. Cela ne

concerne pas seulement Gucci mais le leadership dans l'industrie européenne du luxe. »

Tout le monde s'attendait, à l'automne 1997, à ce que Arnault fît un mouvement dans la direction de Gucci, mais il n'avait pas bougé, trop occupé par l'affaire Guinness-Grand Met et par sa nouvelle acquisition des Duty Free ébranlée par la crise financière asiatique.

En 1998, le marché se redressait et Arnault posait finalement son regard sur Gucci. Une société fantôme, portant l'adresse parisienne de LVMH, avait acheté discrètement des actions pour un total d'environ 3 millions.

— S'il veut l'affaire, qu'il la prenne ! s'exclama De Sole très énervé en marchant de long en large devant Zaoui. Ma femme en a par-dessus la tête. Je ferai du bateau. Et puis je veux passer plus de temps avec mes filles.

Il se rendait bien compte qu'il allait devoir livrer une nouvelle bataille. Il n'était pas sûr d'en avoir envie.

Zaoui regarda De Sole dans les yeux :

— Domenico, lui dit-il, c'est la guerre. Pour gagner il faut être très déterminé, il faut vraiment le vouloir.

— OK, Michael ! Qu'est-ce qu'on fait ? Je n'ai encore jamais eu à subir une menace d'OPA, mais je sais me battre.

Zaoui demanda de l'encre et du papier.

— Quelles sont les mesures de protection de la société ?

D'après la réponse de De Sole, Zaoui comprit qu'elles étaient nulles. Il n'existait que des dispositions particulières protégeant les intérêts de De Sole et Ford – les deux plus importants salariés de Gucci – au cas où la boîte changerait de mains. L'équipe de Morgan Stanley avait appelé ces dispositions « la bombe Dom-Tom » ou « la pilule de poison humain ». Ces clauses permettaient à Tom Ford de quitter Gucci en empochant un nombre considérable de stock-options dans l'éventualité où un actionnaire posséderait 35 % du capital. Il avait également le droit de suivre De Sole si celui-ci quittait la maison. Si De Sole le faisait de son propre chef, Ford devait attendre un an avant de pouvoir le suivre. Quant au contrat de De Sole, on pouvait l'interpréter de différentes façons : le directeur général de Gucci pouvait s'en aller si un actionnaire prenait le contrôle effectif de la société.

Deux jours plus tard, la salle de conférences de Gucci à Grafton Street était transformée en ministère de la Guerre. De Sole avait réuni un petit groupe de cadres supérieurs qui, au cours des mois à venir, serait sa force de frappe. Parmi eux, il y avait un vieil ami de De Sole, Allan Tuttle, conseiller général de Gucci ; Bob Singer, le financier de la maison, et Rick Swanson, l'homme qui avait soutenu De Sole chez Investcorp. Tous étaient de loyaux soldats, De Sole savait qu'il pouvait compter sur eux. Zaoui leur exposa la situation. Il n'y avait que deux solutions : soit négocier avec Arnault, soit trouver un « chevalier blanc » avec lequel fusionner pour le repousser.

La lutte pour le contrôle de Gucci captiva le monde international de la mode qui observa, fasciné, comment De Sole et son groupe organisaient la plus surprenante et efficace défense qu'il eût été donné à Arnault de rencontrer au cours de ses quinze années dans le monde des affaires.

Bien que cette bataille prît place dans la vague d'OPA qui balayait l'Europe et qu'elle fût assez modeste, elle marqua une nouvelle étape pour Gucci. La petite maroquinerie familiale de Florence, devenue une entreprise de mode et de produits de luxe, aiguisait l'appétit du très craint et respecté prince du rachat. En 1998, les ventes de Gucci dépassèrent le milliard de dollars, cinq ans auparavant les pertes se chiffraient par dizaines de millions.

Ce jeudi de janvier, De Sole considéra qu'Arnault mettait en doute sa capacité d'exercer la direction d'un des plus brillants groupes de luxe au monde. De Sole avait véritablement songé à prendre sa retraite mais l'attaque d'Arnault le remit en selle : « Oui, j'avais songé à la retraite, admet-il, mais je n'allais laisser personne me pousser dehors. Je ne cherche pas la bagarre, mais si on me cherche, on me trouve. Je suis capable de cogner aussi fort qu'un autre. » Ce qu'il fit.

De Sole avait survécu à toutes les guerres Gucci. Au début, il avait été un simple soldat au service des différentes factions familiales, puis, plus tard, un instrument qui avait permis à Investcorp de terrasser Maurizio. Chemin faisant, il s'était créé ses propres ennemis et détracteurs. Ceux-ci le décrivaient comme un mercenaire impitoyable, doué de l'inquiétant talent qui consistait à confondre ses propres intérêts avec ceux de l'entreprise qu'il servait, adoptant ainsi un comportement apparemment désintéressé. En même temps, De

Sole était le personnage de l'histoire Gucci qui avait le plus changé. Au fil du temps le subalterne gauche et mal fagoté s'était transformé en un P-DG imposant, aux manières aisées. Le magazine *Forbes* mit sur sa couverture de février 1999 le portrait d'un De Sole, au regard d'acier et à la barbe parfaitement taillée, pour illustrer son article de fond : « Les bâtisseurs de marques ».

De Sole avait mené la lutte de Rodolfo contre Aldo, celle d'Aldo contre Paolo puis celle de Maurizio contre Aldo et ses cousins. Il avait agi de façon décisive dans la guerre entre Investcorp et Maurizio, et, après des années de dur labeur chichement reconnues, Investcorp l'avait finalement récompensé. Maintenant, la campagne mise en place pour repousser l'attaque d'Arnault allait l'engager sur un terrain où sa meilleure arme serait sa connaissance exhaustive de la législation. Il se prépara avec délectation à la bagarre.

— Ce type [Arnault] s'est invité à dîner sans se faire annoncer ! déclara-t-il avec indignation.

En étudiant de près le règlement intérieur de Gucci, Zaoui et son équipe de juristes découvrirent que les statuts de la compagnie avaient été conçus pour faciliter un rachat. En effet, quand Investcorp cherchait une porte de sortie en 1995, l'OPA semblait une solution commode. Ces dispositions laissaient la porte ouverte aux intrus !

En 1996, De Sole avait lancé le Projet *Massimo* afin d'examiner les moyens de défendre la société contre des raids éventuels. Les banquiers et les avocats de Gucci avaient passé au crible tous les dispositifs de sécurité imaginables : protection du capital, fusion partielle ou totale avec d'autres sociétés (y compris Revlon), mais sans résultat. Après le rejet de la limitation de vote concernant les 20 % en 1997 par les actionnaires, il n'y avait plus grand-chose à faire. « On était tous là, à attendre que quelqu'un veuille bien nous racheter, c'était très frustrant », se souvient Tom Ford.

Au cours de l'été 1998, après que Prada eut acquis des actions, De Sole et Ford avaient rencontré Henry Kravis, le roi du LBO, et envisagé l'achat de la société pour eux-mêmes. Mais très vite ils s'étaient rendu compte que ce genre d'achat était trop onéreux et trop risqué pour eux et qu'il pouvait éventuellement inciter un grand groupe concurrent à surenchérir.

Lors de la présentation de la mode masculine en janvier, les mannequins de Gucci, le visage blanc et la bouche sanglante à la Dracula, défilèrent à grandes enjambées au son de la musique de *Psychose* comme pour dire : « Bas les pattes ! » à Arnault. Le jour suivant, Zaoui appela un banquier de LVMH à Londres et lui dit : « Ceci est un message officiel : arrêtez immédiatement ! »

Le 12 janvier, à la surprise générale, Arnault fit une apparition au défilé de Giorgio Armani, les journalistes et les paparazzi l'entourèrent comme une star. Le monde de la mode découvrit avec surprise qu'Arnault et Armani étaient en tractations. En s'attaquant à une aussi large proie, Arnault consolidait sa réputation de requin. Finalement, ces tractations ne donnèrent rien, de même que les discussions, peu connues, entre Armani, Ford et De Sole. L'idée de fusionner les deux sociétés en un puissant consortium de la mode, aussi compétitif dans le domaine vestimentaire que dans celui des accessoires, était mort-née.

Les jours suivants, le monde des affaires et de la mode, impressionné, observa avec quelle promptitude Arnault achetait de gros paquets d'actions Gucci aux investisseurs institutionnels privés et sur le marché ouvert. À la mi-janvier, Bertelli vendit à Arnault ses 9,5 % de Gucci, faisant *una simpatica plusvalenza* de 140 millions de dollars au passage. Du jour au lendemain « Pizza » devint un génie aux yeux de ses pairs.

Pendant les neuf mois suivants, Bertelli s'ingénia à concrétiser son rêve : diriger la première industrie italienne du luxe. Il acheta des participations majoritaires dans la maison de la styliste allemande Jil Sander, connue pour son style raffiné et minimaliste, et dans celle de l'Autrichien Helmut Lang. À l'automne 1999, il s'allia à LVMH pour arracher la majorité de la maison Fendi sous le nez de Gucci au cours de ce qui était devenu une furieuse guerre des enchères. Dans le domaine du luxe on ne s'occupait plus seulement de qualité, de style, de communication ou de magasins, c'étaient désormais des luttes sans pitié entre sociétés, ce que soulignait l'importance grandissante des enjeux.

Fin janvier 1999, Arnault possédait 34,4 % de Gucci pour environ 1,44 milliard de dollars. Au cours des trois dernières semaines qui s'écoulèrent après l'annonce du premier achat, l'action Gucci gagna 30 %. La presse suivait de près chaque mouvement. Le *New York Times*, qui en avait vu d'autres, parlait du « plus fascinant suspense qui ait jamais cloué sur place l'industrie de la mode ».

Arnault essayait de tempérer ses opérations agressives en faisant intervenir Yves Carcelle, qui avait prévenu personnellement De Sole ; ou Bill McGurn, un vieil ami de De Sole du temps de Harvard, qui travaillait à Paris pour un cabinet d'avocats représentant LVMH. En parlant avec McGurn, Pierre Godé avait acquis la conviction qu'une transaction à l'amiable était possible.

Pendant ce temps, De Sole cherchait désespérément son « chevalier blanc », c'est-à-dire une société avec qui entrer en partenariat pour faire obstacle à la progression de LVMH. Il eut des contacts avec au moins neuf sauveteurs potentiels, mais sans résultat. Aucun acheteur sensé n'allait s'allier avec une société qui semblait destinée à passer sous le contrôle de LVMH. Et chaque fois que De Sole, plein d'espoir, contactait un partenaire éventuel, Arnault achetait un autre paquet d'actions.

« C'est David contre Goliath », laissa un jour échapper avec lassitude De Sole, regrettant d'avoir écarté Bertelli. Arnault souriait. Dans ses bureaux de l'avenue Hoche, il était au courant de la moindre manœuvre de De Sole car ceux qui avaient refusé de l'aider l'appelaient.

Finalement, De Sole, résigné, accepta de rencontrer Arnault. On discuta une semaine pour se mettre d'accord sur le lieu et l'heure du rendez-vous. Arnault proposait un repas pour donner une touche plus personnelle à la rencontre, mais De Sole choisit le rendez-vous d'affaires.

« Je l'avais invité à déjeuner, commenta Arnault, et lui m'a invité chez Morgan Stanley ! »

La rencontre du 22 janvier dans le bureau parisien de Morgan Stanley, pour laquelle les deux hommes s'étaient longuement préparés, manqua de chaleur. Ils s'étudièrent. « Ils étaient à l'opposé l'un de l'autre, raconta Zaoui, qui assista à l'entrevue, Arnault était emprunté et mal à l'aise ; De Sole, naturel, direct et loquace. »

Arnault ne cessa de complimenter De Sole et Ford, expliquant que son intérêt pour Gucci n'était pas hostile. Il conseilla à De Sole de prendre en considération l'avantage que Gucci pourrait retirer de la prise de contrôle de LVMH et demanda à avoir des représentants au conseil d'administration. De Sole refusa invoquant le conflit d'intérêts. Il eut un haut-le-corps à la pensée que LVMH aurait ainsi accès à toutes les informations confidentielles. Il demanda à Arnault de cesser d'acheter des paquets d'actions ou alors d'acheter toute la société. La

crainte de De Sole était en effet qu'Arnault pût acheter un nombre suffisant d'actions pour contrôler effectivement la société sans avoir à faire une offre équitable à tous les actionnaires.

Gucci se trouvait dans un *no man's land* : ses statuts laissaient la société sans défense (les efforts pour la protéger, on s'en souvient, n'avaient pas reçu le soutien de ses propres actionnaires). De plus, elle était enregistrée auprès de deux Bourses (New York et Amsterdam) qui avaient choisi de ne pas imposer de limitations aux OPA.

De Sole essaya de convaincre Arnault de mettre un terme à ses achats. « Il y avait de la bonne volonté des deux côtés, se souvient Zaoui, De Sole apporta même au deuxième rendez-vous un sac Gucci pour la femme d'Arnault. »

De Sole offrit à Arnault deux places au conseil d'administration de Gucci à condition qu'il réduisît ses droits de vote de 34,4 % à 20 %. Mais, au troisième rendez-vous, Arnault rejeta la proposition et menaça de poursuivre personnellement De Sole et les membres du conseil s'ils n'acceptaient pas ses conditions. La frustration montait des deux côtés. Le 10 février, rappelant ses droits d'actionnaire, Arnault envoya une lettre à De Sole exigeant une assemblée générale extraordinaire pour désigner un représentant LVMH au conseil d'administration. Cette démarche rendit De Sole fou de rage.

« Nous étions convaincus que cette proposition allait être bien reçue », raconta plus tard Godé. LVMH avait choisi un candidat extérieur, sans liens avec LVMH et n'avait présenté qu'un candidat au lieu des trois auxquels il avait droit. On considérait que c'était un geste de bonne volonté.

Mais la rage de De Sole était due à une information qui venait de lui parvenir : un cadre de LVMH avait raconté à un actionnaire de la maison que LVMH désirait avoir « ses propres yeux et ses propres oreilles » au conseil d'administration pour arriver à son objectif d'une prise de contrôle totale. De Sole n'allait pas laisser le loup entrer dans la bergerie. « J'ai compris alors qu'ils n'avaient jamais eu l'intention de faire une offre honnête pour la société », confie De Sole.

Le dimanche 14 février, des dirigeants de Gucci et des banquiers se rassemblèrent dans la petite salle de réunion de Grafton Street. Depuis que Prada avait acheté des actions Gucci, un avocat, nommé Scott Simpson, qui travaillait dans le bureau londonien du puissant cabinet

new-yorkais Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom (connu pour s'occuper des OPA), avait étudié la possibilité d'utiliser un stratagème risqué qui pourrait faire l'affaire : il s'agissait de tirer parti d'une lacune dans la réglementation de la Bourse de New York. La création d'une ESOP (plan d'actionnariat salarié) permettrait à Gucci d'émettre un gros paquet d'actions à l'intention des salariés de la société et de réduire du même coup le pourcentage de la participation d'Arnault. Il ne disparaîtrait pas mais son pouvoir serait neutralisé. De Sole garda cette carte dans sa manche et essaya une dernière fois d'obtenir d'Arnault un accord écrit de non-agression lui interdisant légalement d'acheter davantage d'actions s'il ne voulait pas acquérir toute la société. La réponse d'Arnault arriva par fax le 17 février : il voulait que Gucci fournisse une « raison valable » au conseil d'administration de LVMH avant d'accepter l'accord de non-agression. De Sole, qui avait été peu enclin à déclarer la guerre, sauta au plafond.

— Il veut une raison ? Il en aura une ce soir ! hurla-t-il.

Le lendemain, le 18 février, Gucci annonça qu'une ESOP avait été émise, consistant en 37 millions d'actions pour les salariés de Gucci. Ce nouveau paquet d'actions ramenait instantanément la part d'Arnault à 25,6 % et neutralisait son pouvoir de vote. De Sole avait tiré le premier.

« Il commençait à s'amuser, explique Zaoui, il avait bien l'intention de gagner. »

Quand la nouvelle de l'ESOP éclata, ni Arnault ni Godé ne savaient très bien de quoi il s'agissait. Arnault fut informé à New York par un fax qu'il reçut dans sa chambre d'hôtel ; il demanda immédiatement des explications à Godé qui révéla à son chef ainsi qu'aux journalistes, qui avaient couru aux nouvelles, que l'ESOP contrevenait clairement aux règles de la Bourse de New York. Avant de monter l'opération Gucci, les avocats new-yorkais de LVMH avaient assuré à Arnault qu'aucune société, cotée à la Bourse de New York, ne pouvait émettre de nouvelles actions pour un montant supérieur à 20 % du capital. Ce n'est que plus tard, après une série de coups de fil, que LVMH apprit ce que les avocats de Gucci savaient : le veto contre l'émission de nouvelles actions ne s'applique pas aux sociétés étrangères qui sont régies par les lois de leurs propres pays. La société italienne était officiellement cotée à la Bourse d'Amsterdam et le droit hollandais ne reconnaissait pas ces restrictions.

« Nous fûmes très surpris lorsque nous découvrîmes cette horrible mesure, admit par la suite Godé. Ces actions fantômes apparaissaient soudain, n'appartenaient à personne et étaient financées par la société. Leur nombre était très exactement égal au nombre d'actions que nous possédions. Ce n'était pas une coïncidence ! »

Il y avait une autre surprise en réserve pour LVMH. Lors de son enregistrement à la SEC, Gucci avait révélé les clauses qui permettaient à Ford et De Sole de partir dans l'éventualité d'un changement de direction. Or le tandem était l'atout majeur de la société, sans eux l'OPA sur Gucci apparaissait bien moins intéressante. Les avocats de Gucci affirmèrent que LVMH avait été mis au courant. Pourtant, celui-ci soutenait qu'il ignorait tout de ces « parachutes en or » permettant à la « dream team » de lever des millions de dollars en stock-options.

Arnault contre-attaqua, sommant Gucci de bloquer l'ESOP et l'accusant de se comporter de façon indigne : l'idée émise par De Sole qu'il y aurait conflit d'intérêts si un directeur de LVMH entrait au conseil d'administration n'était qu'un prétexte pour faire de la société une chasse gardée. Une semaine plus tard, un tribunal d'Amsterdam décida de geler à la fois les actions de LVMH et également les actions ESOP. Une fois de plus le sort de Gucci se trouvait dans les mains de la justice, ses avoirs gelés et sa direction en état de siège. Et, bien qu'un juge hollandais eût ordonné aux deux parties de négocier en bonne foi, les deux camps étaient meurtris et fâchés. Dans la presse française De Sole traita de fasciste James Lieber, avocat américain, conseiller d'Arnault. Il ne croyait plus un mot de ce que lui disait Arnault.

« L'affaire prit un tour très personnel », se souvient Zaoui.

La tension monta. De Sole faisait régulièrement vérifier les bureaux de Grafton Street pour s'assurer qu'aucun microphone n'y était caché. Tom Ford remarqua qu'un homme dormait dans une voiture sous les fenêtres de l'appartement qu'il partageait à Paris avec Buckley et pensa qu'il s'agissait d'un détective privé appartenant au cabinet d'investigations Kroll de New York qu'Arnault aurait engagé pour l'espionner !

Sans se laisser démonter, Arnault se mit à envoyer des messages d'un ton conciliant à Tom Ford dans l'espoir de le détacher de De Sole et de l'entraîner dans son camp. Si De Sole quittait Gucci, Arnault pouvait trouver un autre directeur pour le remplacer, mais si Ford partait, l'image de Gucci partirait avec lui.

« Il y a beaucoup d'administrateurs mais peu de stylistes », déclara un dirigeant de LVMH dans une conférence de presse.

Puis Arnault envoya une journaliste française, amie de Ford, dîner avec lui à Milan. Au milieu du repas, Ford découvrit qu'elle travaillait pour Arnault et avait accepté d'appeler celui-ci après leur entrevue.

« Il a employé toutes sortes de façons pour m'approcher, sauf la bonne : la directe. » Ford accepta finalement de déjeuner avec Arnault à Londres. Le jour du rendez-vous, la nouvelle d'une rencontre, prétendue secrète entre les deux hommes, filtra dans le *Financial Times*, ainsi que des révélations sur le nombre de stock-options de Ford, qui auraient avoisiné les 80 millions de dollars. Ford blâma LVMH pour la fuite et décommanda le déjeuner. Les efforts déployés pour séparer Ford et De Sole n'avaient fait que rapprocher les deux hommes.

L'opération ESOP avait apporté un moment de répit à Gucci mais n'avait pas changé fondamentalement sa vulnérabilité aux OPA et, de toute façon, le résultat final était entre les mains de la justice néerlandaise. Gucci devait toujours trouver son « chevalier blanc ».

Domenico De Sole n'avait jamais entendu parler de François Pinault bien qu'il fût un des hommes les plus riches de France. En juin 1998, *Forbes* avait placé Pinault à la trente-troisième place des hommes les plus riches du monde avec une fortune estimée à 6,6 milliards de dollars. Parti de sa scierie familiale en Normandie, Pinault se trouvait désormais à la tête du plus grand groupe de distribution européen : Pinault Printemps Redoute SA (PPR). La holding comprenait les magasins du Printemps, la FNAC et la Redoute. Il possédait à l'étranger la salle de ventes Christie's, les chaussures Converse et les bagages Samsonite. Au cours d'une conversation avec l'un des banquiers de Morgan Stanley, Pinault avait dressé l'oreille à la mention du nom Gucci. Depuis un certain temps, il songeait aux produits de luxe. Après s'être rendu à New York, où il avait visité incognito le magasin Gucci de la Cinquième Avenue, il avait demandé un rendez-vous à Domenico De Sole. Ils se rencontrèrent à Londres chez Morgan Stanley le 8 septembre. De Sole expliqua, dans un discours désormais parfaitement au point, comment Ford et lui-même avaient, en cinq ans, transformé une affaire qui rapportait 200 millions de dollars en une affaire rapportant 1 milliard. Mais les deux hommes savaient que ce qui leur avait permis d'arriver à cette somme ne leur permettrait pas

de la doubler. Or leur rêve était de transformer Gucci en une société multimarques. C'était exactement ce que Pinault avait envie d'entendre.

— J'aime bâtir, répondit en souriant Pinault. Nous avons là une occasion pour créer un groupe global.

Pinault, qui n'avait pas fait d'études supérieures, possédait tous les symboles traditionnels du succès en France : les vignes, les médias et l'amitié du président Chirac. Il voulait maintenant attaquer le territoire d'Arnault, et Gucci lui en donnait l'occasion.

« Dans le monde du luxe il y a de la place pour deux, explique Pinault. Gucci avait la corde au cou, le nœud était serré, le compte à rebours avait commencé. Ce n'était plus qu'une question de temps avant qu'il ne tombe dans l'escarcelle de LVMH. »

Pinault invita De Sole et Ford dans son appartement du VIe arrondissement avec Serge Weinberg, son directeur général, et Patricia Barbizet, son bras droit. Ils déjeunèrent parmi les tableaux et les sculptures de Henry Moore, Picasso, Rothko, Pollock et Warhol. De Sole et Ford apprécièrent le ton direct, l'ouverture d'esprit et la simplicité de leur hôte dont le style leur parut bien différent des ruses et des faux-fuyants d'Arnault.

« J'ai aimé son regard, le contact fut immédiat », se souvient Ford, qui admira la façon qu'avait Pinault d'écouter les opinions de ses collaborateurs sans rien perdre de son autorité.

Et Weinberg, qui avait quitté, dix ans auparavant, le service public pour travailler auprès de Pinault, d'ajouter : « Il y a eu une chimie personnelle instantanée, nous parlions le même langage. »

Cette sympathie mutuelle joua un rôle déterminant dans le succès de la négociation qui, malgré de grandes difficultés, fut menée avec une rapidité qui surprit les participants. On avait peu de temps. Pinault avait fixé une date limite : le 19 mars, date à laquelle, sur injonction de la justice, les négociations entre Gucci et LVMH devaient reprendre. Si Pinault et Gucci ne parvenaient pas à un accord en une semaine, l'affaire ne se ferait pas.

Le soir même, un escadron d'avocats et de banquiers représentant les deux parties se mirent au travail pour forger les maillons de l'alliance Gucci-Pinault. Comme il est d'usage dans ces affaires ultra-secrètes, les participants prirent des noms de code : « Gold » pour Gucci, « Platinum » pour Pinault et « Black » pour Arnault.

Un discret petit hôtel dans la rue Miromesnil, sans room-service ni bar, devint le lieu de rendez-vous, les hommes d'affaires entrant et sortant discrètement par les sorties de service. De Sole fut très exigeant en matière de prix et de contrôle de l'affaire tant il craignait que Pinault ne fît marche arrière. Mais celui-ci n'y songeait pas. Il avait encore un as dans sa manche. Il fit venir De Sole et Ford et leur déclara que, s'ils étaient d'accord, il était prêt à acheter Sanofi-Beauté, propriétaire d'Yves Saint Laurent ainsi que dune série de parfums, et de confier le tout à Gucci. Arnault avait refusé, avant Noël, d'acheter Sanofi parce qu'il trouvait l'affaire trop chère.

« Si nous sommes d'accord ! » s'exclama Ford tandis que De Sole lui lançait un regard qui voulait dire : dans quoi sommes-nous en train de nous embarquer ? « Bien sûr, YSL est le numéro un mondial de la mode ! »

Ford s'était lui-même inspiré de Saint Laurent, – surtout de ses collections des années 1970 – pour ses tailleurs pantalons et sa touche bohémienne. L'idée de ce que YSL pourrait devenir dans les mains de Ford et de De Sole excita tous les assistants. Une semaine à peine après avoir échappé de justesse aux dents acérées de LVMH, Gucci se trouvait à la tête d'une affaire qui portait la valeur de la société à 7,5 milliards de dollars et recevait en sus 3 milliards à la banque. YSL était la première « perle » dont pouvaient s'enorgueillir les dirigeants de Gucci, qui rêvaient de faire de leur société un groupe multimarques.

Le 19 mars, sous le crépitement des caméras, Pinault et Gucci annoncèrent leur alliance : Pinault acceptait d'investir 3 milliards de dollars pour une participation de 40 % (élevée plus tard à 42 %) de Gucci et leur confiait l'affaire de Sanofi qu'il venait d'acheter 1 milliard. Cet accord fit monter l'action de Gucci à 75 dollars (augmentation de 13 % sur le prix moyen des dix jours précédents) et poussa Gucci à émettre 39 millions de nouvelles actions pour Pinault. Cet accord réduisit les 34,4 % de participation d'Arnault à 21 % et l'écarta de toute décision. Gucci accepta d'élargir son conseil d'administration, qui passa de huit à neuf membres, et y donna au groupe de Pinault quatre représentants, en plus de trois sièges sur cinq au comité stratégique nouvellement créé pour évaluer les futures acquisitions. De Sole et Ford qualifièrent leur nouveau partenariat : « Un rêve devenu réalité. » Ils expliquèrent à la presse qu'ils avaient accepté de donner à Pinault ce qu'ils avaient

refusé à Arnault parce que PPR n'était pas un concurrent direct et que Gucci allait ainsi devenir la base de départ d'opérations stratégiques dans l'industrie du luxe au lieu de n'être qu'un département dans un grand groupe comme LVMH. Pinault avait accepté toutes leurs conditions et signé un accord de non-agression en promettant de ne pas augmenter sa prise de capital au-delà de 42 %.

Quand Arnault apprit la nouvelle de l'accord Gucci-PPR, il était en séminaire avec un groupe de dirigeants de LVMH à Euro Disneyland. Il rentra immédiatement à Paris. Ses deux collaborateurs, Godé et Lieber, étaient à Amsterdam à l'hôtel Krasnapolsky où ils attendaient à 11 heures Allan Tuttle, le conseiller de Gucci, avec lequel ils avaient rendez-vous.

— Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? demanda Lieber à Godé.

— Nous maintenons notre rendez-vous, répondit Godé en en fulminant.

Lorsque Tuttle arriva, il refusa poliment de donner des détails sur l'accord Pinault, ce qui augmenta la rage des deux hommes. L'après-midi même, ils étaient avenue Hoche à Paris. La veille, au cours d'une conférence d'analystes LVMH, Arnault avait affirmé qu'il n'avait aucunement l'intention de faire une offre d'achat total pour Gucci. À la lumière de cette nouvelle alliance, Arnault comprit qu'il n'avait que deux options : rester en tant qu'actionnaire minoritaire, sans aucun pouvoir, dans une affaire contrôlée par une direction hostile ou tenter d'acheter immédiatement Gucci. L'après-midi même, il offrait 81 dollars par action, évaluant la société à plus de 8 milliards de dollars, un chiffre étonnant si l'on songe que, à peine six ans plus tôt, Gucci était au bord de la banqueroute.

De Sole était au téléphone, dans son hôtel, en train d'expliquer à un journaliste les détails de l'accord Pinault lorsqu'il entendit la nouvelle. Il raccrocha et se mit à crier : « Ma position reste inchangée ! Ma position reste inchangée ! » Finalement, Arnault avait fait ce que De Sole lui avait demandé tout du long : une offre pour la totalité de Gucci.

L'offre supposait l'annulation de l'accord Gucci-Pinault. Mais l'équipe Gucci avait pris toutes ses précautions et l'accord était intouchable, les transactions bancaires ayant été effectuées. Si bien que les offres subséquentes d'Arnault, prêt à offrir 85 dollars l'action et même, selon certains, 91 dollars, n'eurent pas de suite. Arnault lança une nouvelle

série de procès pour essayer d'annuler l'accord. Le 27 mai, le tribunal de commerce d'Amsterdam confirma l'accord de Gucci avec PPR. Il condamna l'ESOP, stratagème qui avait donné à Gucci le temps nécessaire pour trouver son « chevalier blanc ». De Sole appela immédiatement Ford à Los Angeles pour lui annoncer la bonne nouvelle et organisa aussitôt une fête. C'est ainsi que les membres de l'équipe Gucci, épuisés mais radieux et soulagés, descendirent en bateau les canaux d'Amsterdam en trinquant joyeusement avec du champagne qui n'appartenait pas au groupe LVMH !

Pansant leurs plaies, Arnault et Godé se replièrent dans leurs bureaux de l'avenue Hoche, reconnaissant, penauds, qu'ils étaient peut-être allés un peu trop loin. Mais ils refusèrent de quitter la scène. Bien que la sagesse commandât à Arnault de vendre discrètement ses actions Gucci, il n'en fit rien dans l'espoir qu'avec le temps il parviendrait à ses fins.

« Nous restons là où nous sommes, assure Godé à l'époque. Ce n'est pas tous les jours qu'on peut regarder, bras croisés, les autres travailler pour vous. Si les choses se déroulent autrement que prévu, nous serons aux premières loges. » Son sourire impliquait que LVMH était prêt à foncer pour protéger ses intérêts.

Pour Domenico De Sole la bataille avec LVMH prit véritablement fin en juillet 1999 quand une série de nominations de routine au conseil d'administration Gucci fut approuvée malgré l'opposition LVMH lors de l'assemblée générale des actionnaires à Amsterdam. « Tous les actionnaires indépendants votèrent en notre faveur, explique-t-il. Arnault pensait qu'il était le maître de l'Univers. Eh bien, il a été battu ! »

Pourtant, comme Godé l'avait promis, LVMH ne lâchait pas De Sole, attaquant l'accord avec Pinault puis l'acquisition de Saint Laurent à travers Sanofi.

Arnault n'était pas le seul Français auquel De Sole allait avoir affaire. Il y eut d'abord Pierre Bergé, le fringant directeur et cofondateur de YSL. Il avait un contrat inattaquable jusqu'en 2006 qui lui donnait un droit de veto sur toutes les décisions créatives prises par la maison et il n'était pas question de l'écarter. Bergé n'était d'ailleurs pas du tout disposé à laisser des nouveaux venus pénétrer dans le saint des saints de Saint Laurent, avenue Marceau, l'hôtel particulier où se trouvaient les bureaux, l'atelier et les spacieux salons aux rideaux verts.

« Cet immeuble et ces bureaux sont intouchables. Nous sommes ici dans le royaume de la haute couture », proclamait-il.

En face, De Sole et Ford étaient tout aussi résolus. Ils devaient pouvoir exercer le contrôle complet, sinon il n'y aurait pas d'accord.

L'autre Français dont De Sole devait tenir compte, c'était son sauveur et son partenaire, François Pinault, qui avait acquis YSL à travers sa holding familiale Artémis SA et qui avait hâte de le transférer à Gucci.

« J'avais de très dures négociations avec mon principal actionnaire. Nous devions trouver une formule qui donne le contrôle complet à Gucci. Il fallait pouvoir gagner l'adhésion de tous les membres indépendants du conseil », rappelle De Sole.

Armando Branchini, consultant pour les produits de luxe et vice-président d'Intercorporate, basé à Milan : « La force du tandem Ford-De Sole était leur vision globale sur les produits, la communication et le concept des boutiques. Les en priver aurait été une erreur. »

Au moment où la situation était au point mort, Pinault apporta une solution élégante : il garderait la haute couture, achetée par sa compagnie Artémis, et Gucci aurait le reste. En effet, Sanofi possédait Roger & Gallet, les parfums Van Cleef & Arpels, Oscar de la Renta, Krizia et Fendi. Chez YSL il y avait déjà une division entre la haute couture, qui était dessinée par Yves Saint Laurent, et les collections de prêt-à-porter Rive Gauche dessinées par deux jeunes stylistes : Alber Elbaz, pour la collection femme, et Hedi Slimane, pour celle des hommes. La séparation officielle de l'affaire en deux compagnies distinctes semblait donc naturelle et faisable. La solution de dernière heure imaginée par Pinault donnait à chacun ce qu'il désirait. Yves Saint Laurent et Pierre Bergé gardèrent le contrôle complet sur la maison de haute couture, chroniquement dans le rouge, qui employait cent trente personnes et avait un chiffre d'affaires de 40 millions de francs, et ils cédèrent la marque Yves Saint Laurent à De Sole et Ford pour 70 millions de dollars. Pinault accepta d'avaler cette pilule amère pour faire avancer l'autre transaction, nettement plus importante.

« Je suis très patient, certaines personnes prennent cela pour de la faiblesse, affirme De Sole. Je ne suis pas faible, simplement je sais ce que je veux. »

De Sole avait fait preuve de son sens de la négociation au cours de ces derniers mois lorsqu'une nouvelle guerre d'enchères explosa

au sujet d'une entreprise romaine d'accessoires de luxe, Fendi, qui avait inventé le sac baguette en 1997 et dont le succès fut tel qu'il disparaissait des magasins plus vite qu'il n'y arrivait. Fendi était dirigé par cinq sœurs pleines d'allant, filles de la fondatrice de la société, Adele Fendi. Comme il y avait de nombreux prétendants, le prix se mit à monter bien au-delà de la valeur réelle de la cote d'une marque de luxe. De Sole, qui avait fait une offre de minorité de blocage, évaluait la société à environ 680 millions de dollars. Lorsque le joaillier Bulgari et le fonds américain Texas Pacific Group se retirèrent des enchères, il pensa que l'affaire était dans le sac. Sur ce, Patrizio Bertelli, P-DG de Prada, qui avait longtemps fourni en cuir Fendi, bondit sur la scène avec une offre de 840 millions de dollars. De Sole voulait vraiment acheter Fendi. Il pensait que Ford et lui pourraient faire merveille avec la fourrure, le cuir et les accessoires de la firme italienne dont les origines étaient presque les mêmes que celles de Gucci. De Sole enchérit à 870 millions de dollars. Bertelli alors fit exploser sa bombe : il s'allia à LVMH battant Gucci par une offre de plus de 900 millions de dollars, plus de trente-trois fois le chiffre d'affaires de Fendi. À cette époque, dans l'industrie du luxe, vingt-cinq fois le chiffre d'affaires représentait déjà un prix considérable. La transaction Fendi sortait du domaine du raisonnable et De Sole eut l'impression que ses deux pires ennemis s'étaient liés contre lui. Il expliqua à son conseil d'administration : « On peut enchérir sur l'offre Prada-LVMH, mais, d'après moi, le prix est beaucoup trop élevé. » Ce qui le faisait également reculer, c'étaient les conditions de la famille Fendi : il s'agissait d'engager les jeunes membres de la famille ainsi que leurs épouses de façon définitive. « Je traite bien les gens, mais je ne peux promettre de job à personne. Faire partie de la famille n'est plus suffisant, il faut être à la hauteur. »

Gucci ne fit pas l'opération Fendi mais De Sole en sortit gagnant sur deux tableaux : il avait démontré qu'il était un négociateur posé, capable de quitter la table des négociations s'il n'obtenait pas ce qu'il désirait, et puis il avait réduit à néant l'argument d'Arnault soutenant que Gucci était en train de payer trop cher Sanofi, ce qui fit baisser la pression qui entourait cette transaction.

Le 15 novembre 1999, Gucci put enfin annoncer l'acquisition de Sanofi Beauté ainsi que de la griffe historique d'Yves Saint Laurent,

suscitant au passage la remarque suivante de Pierre Bergé : « La seule personne que je voulais protéger c'était M. Yves Saint Laurent. Si d'autres personnes veulent venir appliquer leurs techniques de marketing et de communication, qu'elles viennent. Nous n'y connaissons rien. Nous avons créé la plus grande maison de haute couture qui soit, quant au marketing, ce n'est pas notre affaire. »

Avec l'acquisition d'YSL, Gucci n'avait pas seulement posé la première pierre d'un groupe multimarques, mais il l'avait fait avec un des noms les plus prestigieux de l'industrie de la mode et du luxe. Le 19 novembre Gucci annonça qu'il avait également pris une participation de contrôle dans l'industrie de luxe de la chaussure en payant 100 millions de dollars pour 70 % de la société Sergio Rossi, laissant 30 % à la famille Rossi. D'autres acquisitions suivraient, comme celle du joaillier Boucheron en mai 2000.

« Avec Tom, nous considérons que notre métier consiste à réparer et à rectifier, dit De Sole. Nous sommes des managers de marques. Quand nous sommes attirés par une société, nous ne nous disons pas : "Achetons-la" mais "Que peut-on en faire ?" Nous ne sommes pas des investisseurs après tout. » C'était exact et aucun des deux n'appartenait à la race des marchands florentins qui avait créé Gucci mais ils apportaient leur énergie, leur détermination. Et leur dynamisme continuait à faire progresser Gucci, entreprise internationale, vers les sommets.

En janvier 2000, Tom Ford fut nommé directeur artistique d'Yves Saint Laurent, comme prévu, en plus de ses responsabilités chez Gucci. L'annonce arriva juste à temps pour que Ford puisse assister au défilé de haute couture de Saint Laurent à Paris. Gucci avait fait savoir en novembre la nomination de leur étoile montante, le jeune patron du merchandising Gucci aux États-Unis – il avait trente-six ans –, Mark Lee, comme nouveau directeur général d'Yves Saint Laurent Couture, titre que porterait désormais l'affaire. Lee avait travaillé chez Saks Fifth Avenue, Valentino, Armani et Jil Sander avant d'arriver chez Gucci ; tous ses collègues le respectaient pour son attitude discrète et sa conscience professionnelle. La tâche de Tom Ford consisterait à redonner du lustre à YSL, celle de Lee à faire marcher jour après jour le prêt-à-porter, les parfums et les accessoires de la griffe.

*

De Sole et Ford mirent sur pied une stratégie qui fit sensation : elle consistait à prendre des participations dans des maisons de mode dirigées par de jeunes et prometteurs stylistes. L'opération échoua avec Hedi Slimane – le styliste de prêt-à-porter hommes, auparavant chez YSL et désormais chez Christian Dior –, mais ils mirent 51 % dans l'affaire du talentueux styliste anglais Alexander McQueen en décembre 2000, à la barbe de Bernard Arnault qui l'avait employé chez Givenchy et dont il venait de renouveler le contrat. De Sole déclara à la presse que cette affaire n'avait rien à voir avec les continuelles batailles juridiques entre Gucci et LVMH. Givenchy néanmoins annula son défilé couture de janvier et celui du prêt-à-porter de mars, réservant ses nouvelles collections à un petit groupe de clients et de journalistes tandis qu'Arnault et McQueen échangeaient des piques dans la presse.

« Il passe son temps à se plaindre », déclarait un Arnault dépité au *New York Times*, ajoutant que LVMH ne l'avait pas mis immédiatement à la porte « parce que nous sommes polis ».

« La maison grattait les fonds de tiroir », rétorquait McQueen dans *Time magazine*, décrivant l'atmosphère de LVMH comme « vacharde » et la société comme « peu solide ».

Au début d'avril 2001, Gucci annonçait un accord avec un autre jeune styliste, Stella McCartney, fille de Paul et Linda McCartney, dont les créations pour Chloé montraient un talent prometteur.

Mais, en même temps, l'année précédente Gucci avait commencé à dégraisser le merchandising Saint Laurent en faisant passer les licences de cent soixante-sept à cent afin de pouvoir exercer le maximum de contrôle sur la production et la distribution. Gucci restructura les fabriques d'YSL, fusionna des opérations qui se chevauchaient et rénova les magasins existants en les repeignant et en exposant les articles de façon différente. « Il y avait des trous dans les tapis ! » d'après De Sole.

La saisissante campagne publicitaire conçue par Tom Ford pour relancer *Opium*, le parfum historique d'Yves Saint Laurent, eut aussitôt un grand retentissement. On vit partout dans les journaux, sur les murs, dans les abribus la même image : l'actrice Sophie Dahl, les cheveux teints en rouge, le masque blafard, posant nue – si l'on

excepte ses diamants et ses talons aiguilles – couchée sur le dos, et promenant sur son corps, un corps aussi lisse en apparence qu'une statue de marbre, ses doigts alanguis. Cette campagne fut primée en Espagne, et souleva une vague de protestations partout ailleurs : publicité gratuite pour le groupe Gucci.

De Sole avait également arraché une escouade de brillants managers aux concurrents de Gucci. Son coup le plus fameux fut celui d'engager Giacomo Santucci de Prada afin d'en faire le nouveau président de la division Gucci. Chez Prada, Santucci avait été le second du P-DG Patrizio Bertelli et surtout la cheville ouvrière de l'expansion du groupe en Asie, ainsi que de ses débuts dans le monde des cosmétiques avec une innovation pour les produits concernant les soins de la peau : le paquet mono-dose. Il avait arraché Thierry Andreatta à Céline, qui faisait partie de LVMH, pour diriger les nouvelles activités de Gucci merchandising. Et Massimo Macchi quittait Bulgari pour venir s'occuper des bijoux et des montres. Le management à l'américaine de Gucci, avec ses primes au mérite, ses bons salaires, son programme de stock-options était désormais connu dans le milieu.

« Les gens veulent travailler chez Gucci, confie De Sole au cours d'une interview. Notre capital ce sont les gens. Je peux maintenant engager qui je veux ! »

L'événement le plus attendu dans la semaine du 12 mars 2001 à Paris, où les stylistes présentaient leur collection de prêt-à-porter automne-hiver, n'était pas un défilé de mode mais l'ouverture le mardi soir de l'exposition « Les Années Pop » au Centre Pompidou sponsorisée par le groupe Gucci, qui faisait ainsi son entrée sur la scène culturelle et mondaine. L'exposition rassemblait plus de cinq cents œuvres allant des années 1956 à 1968 (nouveau réalisme, assemblagistes américains, artistes pop de Grande-Bretagne et des États-Unis), parmi lesquelles on pouvait voir des robes de Courrèges, Cardin, Paco Rabanne et la célèbre robe Mondrian d'Yves Saint Laurent. Tom Ford, dont la réputation de styliste allait dépendre de la collection de prêt-à-porter Yves Saint Laurent Rive Gauche qu'il présenterait l'après-midi suivant, s'éclipsa assez tôt, laissant un exubérant De Sole s'entretenir avec de multiples visiteurs.

En effet, les deux hommes savaient que leur objectif, se faire une place dans la mode parisienne, n'était pas facile à atteindre. En octobre 2000, la première collection de Ford pour YSL avait reçu des comptes rendus mitigés dans la presse. Sous prétexte de revenir aux origines du nom d'Yves Saint Laurent, il avait présenté des tailleurs-pantalons blancs et noirs, étroits, aux épaules bien charpentées, mêlés à quelques robes très simples. Ford et De Sole avaient invité Saint Laurent et Pierre Bergé à assister au défilé qui se tenait dans une grande tente noire en forme de boîte, que Gucci avait érigée dans le jardin du musée Rodin.

Les critiques déclarèrent que le défilé s'apparentait plus au style brillant et sexy de Gucci qu'à l'héritage d'Yves Saint Laurent. Peut-être que Ford n'était pas de taille à dessiner à la fois la collection Gucci et celle de Saint Laurent, murmurèrent les journalistes de mode.

« Je savais que cela allait être dur, dit Ford plus tard. L'habit est trop grand pour moi ? Mais je n'ai pas du tout envie de le porter, je n'essaie pas d'être Yves. » En fait le véritable défi avait été de pouvoir mettre sur pied le défilé. Toute l'équipe de dessinateurs et toutes les petites mains étaient restées avec Yves Saint Laurent et Pierre Bergé après la séparation de la haute couture, et Ford avait dû, pour créer sa première collection de prêt-à-porter, se débrouiller avec son équipe de stylistes et les fabriques Gucci. Depuis, Ford avait fait venir Stefano Pilati, de chez Prada, un jeune créateur et constitué une nouvelle équipe de stylistes pour YSL.

La tension était montée lorsque Yves Saint Laurent, qui n'avait pas assisté aux débuts de Ford, s'était rendu au premier défilé de Hedi Slimane pour la collection homme de Christian Dior en janvier 2001. Il avait été filmé, au premier rang, en train de bavarder avec Bernard Arnault et on l'entendait dire qu'il avait « souffert comme un martyr » et aussi que « c'était terrible, terrible », puis il avait ajouté : « Sortez-moi de cette magouille, monsieur Arnault ! » On avait pu voir cette scène sur Canal Plus en février et aussi comment Pierre Bergé interrompait Yves Saint Laurent en lui disant : « Pas un mot, Yves ! Il y a des micros partout ! » Bien qu'on ne sût pas à quoi il faisait référence, tout le monde en déduisit qu'il parlait de la vente du prêt-à-porter YSL à Gucci et on attendit avec gourmandise le prochain épisode de cette fascinante guerre du luxe qui rappelait 1989 et la bataille entre Arnault et Vuitton.

L'après-midi du 14 mars 2001, De Sole observait la foule animée des journalistes de mode, des acheteurs et des photographes qui prenaient place tandis que Ford jetait un dernier coup d'œil sur sa troupe de mannequins avant de les envoyer sur le podium. Après avoir salué François Pinault et Serge Weinberg, le directeur général de PPR, De Sole se replia à son poste d'observation près du podium. Malgré le brillant succès de l'exposition des « Années Pop » la veille, le véritable test pour Ford se déroulerait dans les vingt minutes qui allaient suivre sur le podium d'YSL. La lumière baissa, la musique se fit plus forte, les mannequins défilèrent et ce fut un ébouriffant tribut à l'époque du chic bohémien d'Yves Saint Laurent. À l'exception des deux premières robes en soie, l'une rose et l'autre mauve, le reste de la collection était totalement noir. Des blouses paysannes sexy bouffaient sur des corsets et des jupes à volants ; des péplums glissaient par-dessus d'exotiques jupes en foulard retombant sur des sandales à fines lanières, des vestes de smoking brillantes descendaient sur des jupes de flamenco. Cette vision moderne de l'esprit Saint Laurent fit un tabac. De Sole poussa un soupir de soulagement. La critique, le monde de la mode et les acheteurs enthousiastes décrétèrent que c'était la meilleure collection de la saison. Tom Ford et Gucci étaient à nouveau au sommet de la vague, mais l'euphorie fut de courte durée.

En effet, le lendemain, Bernard Arnault fit une annonce inattendue qui fit passer au second plan le succès du défilé. LVMH venait d'engager un styliste gallois inconnu, Julian McDonald, pour remplacer McQueen chez Givenchy. Et, malgré le triomphe du défilé de Tom Ford, c'est cette nouvelle qui fit les gros titres dans la presse internationale le jour suivant.

La compétition et les batailles judiciaires entre Gucci et LVMH avaient atteint de nouveaux sommets. LVMH continuait son expansion en faisant d'autres acquisitions : la griffe italienne Emilio Pucci, la société californienne de produits de beauté Hard Candy, les montres Tag Heuer et Ebel, le chemisier Thomas Pink, les cosmétiques BeneFit, Donna Karan ainsi qu'une joint-venture avec la De Beers, le géant du diamant. Arnault avait également recruté de nouveaux talents en la personne de Pino Brusone, l'ancien directeur de Giorgio Armani SpA, qui devenait le vice-président pour les acquisitions et le développement de la mode pour LVMH. En mars, LVMH annonça un

résultat record pour l'année 2000 avec une augmentation des ventes de 35 % pour atteindre 10,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Quelques semaines plus tard, Gucci fit savoir que ses résultats avaient dépassé toutes les projections pour l'an 2000 : les ventes avaient fait un bond de 83 % et atteignaient 2,26 milliards de dollars, chaque action rapportant 3,31 dollars au lieu des 3,10, 3,15 dollars de l'estimation initiale. Le profit net restant inchangé à 336,7 millions de dollars.

« 2000 a été une année critique, déclara De Sole aux journalistes réunis au Hilton d'Amsterdam pour le rapport annuel. Les changements les plus dramatiques dans l'histoire de la société, depuis que nous sommes cotés en Bourse, ont eu lieu cette année. Gucci est désormais un groupe multimarques et nous avons prouvé que nous sommes capables de diriger une entreprise mieux que les autres. Nous avons montré que la caractéristique de notre gestion, c'est la rapidité et l'agressivité. »

Ces propos optimistes ne doivent pas faire oublier que le combat juridique continue. À l'automne 2000, Gucci avait déposé une plainte auprès de la Commission anti-trust de la Communauté européenne en accusant LVMH de violer les lois européennes de la concurrence. D'après eux, LVMH abusait de sa position d'actionnaire pour contrecarrer leur stratégie d'acquisitions et ils demandaient que LVMH vende les 20,6 % de participation qu'il possédait. En janvier 2001, LVMH était retourné devant les tribunaux pour se déclarer prêt à accepter l'offre faite par PPR en mai/juin 2000 d'acheter des parts à 100 dollars l'action. PPR répondit que l'offre n'était « plus à l'ordre du jour ».

Les excellentes acquisitions de Gucci, ses succès grisants dans la mode et les astucieuses défenses légales ne les ont pas préparés au coup terrible du 8 mars 2001. Ce jour-là, le juge Huub de la Chambre des entreprises, le tribunal de commerce d'Amsterdam, décidait finalement de diligenter une enquête concernant l'accord de Gucci avec PPR, qui lui avait permis d'écarter les avances de LVMH en 1999.

« C'est ce que nous attendions depuis deux ans, avoue James A. Lieber, le directeur des entreprises LVMH, lorsqu'il apprit la nouvelle. Nous pensons que cette décision est le premier pas vers l'annulation de la transaction. » La cour demanda également à Gucci de financer l'enquête

qui serait menée par trois enquêteurs indépendants nommés par la cour pour environ 100 000 dollars. Si le jugement était annulé, LVMH promettait de ne pas augmenter sa part d'actions, qui était de 20,6 %, de ne pas chercher à avoir un représentant au conseil d'administration de Gucci et de ne se mêler ni du management ni de la stratégie des acquisitions. LVMH offrait aussi de réunir un groupe international de sociétés pour permettre une augmentation de capital de 3 milliards de dollars afin que Gucci ne soit pas privé de l'argent qu'il avait reçu lors de son accord avec PPR.

« Grâce à l'annulation de la transaction PPR et à l'engagement de LVMH Gucci redeviendra la société indépendante qu'elle était jadis, tandis qu'aujourd'hui, avec les 44 % de PPR, elle est sous son contrôle », selon James Lieber. Ainsi la société peut devenir l'objet d'une enchère par un tiers à un prix qui inclurait la prime de contrôle, ce qui bénéficiera à tous les actionnaires de Gucci y compris LVMH. La décision du tribunal d'enquêter sur les fautes de gestion commises par Gucci cassait un jugement rendu précédemment en mai 1999 quand le tribunal avait confirmé l'accord Gucci-PPR, estimant que Gucci avait le droit de se défendre. LVMH a donc réussi à faire casser ce jugement par la Cour suprême des Pays-Bas qui avait ordonné qu'en septembre la Chambre des entreprises réexamine le cas Gucci-PPR et se livre à une enquête. Annonçant son intention de coopérer, Gucci se ravisait fin mars 2001, et décidait de faire appel.

D'autre part, les avocats de LVMH ont accusé Tom Ford et Domenico De Sole de s'être fait attribuer secrètement des stock-options pour soutenir l'accord de Gucci avec Pinault-Printemps-Redoute. Gucci réfutait cette allégation, disant qu'il n'y avait « aucune relation » entre l'accord avec PPR et l'attribution d'options, dont Gucci soutenait qu'elles avaient été proposées en juin 1999 après que la Chambre des entreprises eut confirmé l'accord. LVMH cite un document confidentiel subtilisé dans le dossier de l'avocat de Gucci, Allan Tuttle, qui prouve qu'il y avait bien eu un pacte secret dans l'attribution des options. À la mi-mai 2001, Gucci acceptait de coopérer avec les enquêteurs pendant que ses avocats préparaient sa défense.

Postface

La maison de couture Gucci et sa famille fondatrice vont amener avec l'empire, de surprendre et d'émouvoir. Revenons sur quelques faits marquants survenus au cours des vingt dernières années, depuis la publication de *La Saga Gucci*.

La famille Gucci

Patrizia Reggiani

Par une chaude soirée d'été 2000, un chauffeur de son milieu attendait Patrizia près une voiture sur la piazza San Babila, une grande place au cœur du quartier des boutiques de luxe de la ville. Les deux hommes se rendaient au cocktail qui servait de l'inauguration d'un magasin privé lui demandèrent de les conduire à San Vittore, « mais dépêche-toi, San Vittore, c'est la prison, elle est près du centre-ville. Tout en conduisant, Patrizia se posait des questions. Il serait qu'il n'y avait si belle vue si magnifique dans la rue derrière la prison.

Elles le prétexte de se garer au pied du mur de bâtiment central. Elle retrouve Pierpaolo Mangiatto sur leur petite portée située sous le mur de garde. À l'arrière de nos, l'une des fenêtres du 4e étage de cette, le fenêtre dans un sac qu'elle venait à son cœur et mettre une combinaison. Puis elle avait et se dirigea vers l'une des portes. Son cœur, mettre dans le villaroute, demanda à Patrizia l'attention qu'elle est interdit.

Cette fenêtre, expliqua-t-elle, avait Patrizia Reggiani, enfermée et un an, condamnée à vingt-neuf ans de prison en 1998 pour avoir commandité le meurtre de son mari, Maurizio Gucci. Après avoir plongé plus de dix ans, elle bénéficiait de sorties permissionnaires avec autorisation. Elle venait devait l'amener que Patrizia revenait vers et avec à l'intérieur.

Postface

La maison de couture Gucci et sa famille fondatrice n'ont jamais cessé d'inspirer, de surprendre et d'étonner. Revenons sur quelques faits marquants survenus au cours des vingt dernières années, depuis la publication de *La Saga Gucci*.

La famille Gucci

Patrizia Reggiani

Par une chaude soirée d'été 2010, un chauffeur de taxi milanais nommé Davide prit une course sur la piazza San Babila, une grande place au cœur du quartier des boutiques de luxe de la ville. Les deux femmes en tenue de cocktail qui sortaient de l'inauguration d'un magasin privé lui demandèrent de les conduire à San Vittore, « mais derrière ». San Vittore, c'était la prison, située près du centre-ville. Tout en conduisant, Davide se posait des questions. Il savait qu'il n'y avait ni habitations ni magasins dans la rue derrière la prison.

Elles le prièrent de se garer au pied du mur du bâtiment carcéral. Des caméras étaient braquées sur deux petites portes situées sous la tour de garde. À l'arrière du taxi, l'une des femmes ôta sa tenue de soirée, la fourra dans un sac qu'elle remit à son amie et enfila une combinaison. Puis elle sortit et se dirigea vers l'une des portes. Son amie, restée dans le véhicule, demanda à Davide d'attendre qu'elle soit entrée.

Cette femme, expliqua-t-elle, était Patrizia Reggiani, soixante et un ans, condamnée à vingt-neuf ans de prison en 1998 pour avoir commandité le meurtre de son ex-mari, Maurizio Gucci. Ayant déjà purgé plus de dix ans, elle bénéficiait de courtes permissions sous surveillance. Elle-même devait s'assurer que Patrizia revenait saine et sauve à l'intérieur.

Postface

La maison de couture Gucci et sa famille fondatrice n'ont jamais cessé d'inspirer, de surprendre et d'étonner. Revenons sur quelques faits marquants survenus au cours des vingt dernières années, depuis la publication de *La Saga Gucci*.

La famille Gucci

Patrizia Reggiani

Par une chaude soirée d'été 2010, un chauffeur de taxi milanais nommé Davide prit une course sur la piazza San Babila, une grande place au cœur du quartier des boutiques de luxe de la ville. Les deux femmes en tenue de cocktail qui sortaient de l'inauguration d'un magasin privé lui demandèrent de les conduire à San Vittore, « mais derrière ». San Vittore, c'était la prison, située près du centre-ville. Tout en conduisant, Davide se posait des questions. Il savait qu'il n'y avait ni habitations ni magasins dans la rue derrière la prison.

Elles le prièrent de se garer au pied du mur du bâtiment carcéral. Des caméras étaient braquées sur deux petites portes situées sous la tour de garde. À l'arrière du taxi, l'une des femmes ôta sa tenue de soirée, la fourra dans un sac qu'elle remit à son amie et enfila une combinaison. Puis elle sortit et se dirigea vers l'une des portes. Son amie, restée dans le véhicule, demanda à Davide d'attendre qu'elle soit entrée.

Cette femme, expliqua-t-elle, était Patrizia Reggiani, soixante et un ans, condamnée à vingt-neuf ans de prison en 1998 pour avoir commandité le meurtre de son ex-mari, Maurizio Gucci. Ayant déjà purgé plus de dix ans, elle bénéficiait de courtes permissions sous surveillance. Elle-même devait s'assurer que Patrizia revenait saine et sauve à l'intérieur.

Dans les années qui avaient suivi sa condamnation, Patrizia s'était installée dans une routine à San Vittore. Elle jardinait dans l'une des cours intérieures de la prison, et on lui avait permis d'avoir un animal de compagnie – un furet nommé Bambi. Chaque semaine, sa mère âgée, Silvana Barbieri, et ses filles, Alessandra et Allegra, encore adolescentes à l'époque de sa condamnation, venaient lui rendre visite.

À l'automne 2011, elle refusa fermement sa remise en liberté conditionnelle parce que cela aurait impliqué de prendre un emploi à temps partiel. « Je n'ai jamais travaillé un seul jour de ma vie, aurait-elle déclaré. Pourquoi devrais-je commencer maintenant ? »

Patrizia fut libérée en 2014, après avoir purgé seize des vingt-neuf ans de sa peine, réduite pour bonne conduite. Pina Auriemma et les autres complices du meurtre de Maurizio furent également remis en liberté, à l'exception du tueur, Benedetto Ceraulo, qui purgeait sa perpétuité dans un établissement de haute sécurité.

Peu de temps après sa libération, des paparazzi repérèrent Patrizia qui se promenait avec une amie dans la via Monte Napoleone, au cœur du quartier des boutiques de luxe du « Triangle d'or » de Milan, avec son perroquet Boh posé sur son épaule. Les équipes de télévision lui tendaient souvent des embuscades dans la ville pour la bombarder de questions. L'une d'elles lui demanda : « Patrizia, pourquoi avez-vous engagé un tueur à gages pour tuer Maurizio Gucci ? Pourquoi ne l'avez-vous pas tué vous-même ? » Elle répondit par une boutade : « Ma vue baisse, je ne voulais pas rater mon coup ! »

En 2014, elle changea d'avis sur le fait de ne pas travailler et prit un poste de consultante pour une marque de mode, Bozart, afin de se plier aux conditions de sa remise en liberté conditionnelle. Elle contribua au développement d'une collection de sacs et de bijoux aux couleurs de l'arc-en-ciel, inspirée par son perroquet. La collection fut présentée le jour même où Gucci organisait son propre défilé de mode à quelques pas de là.

Après sa libération, Patrizia s'installa chez sa mère, via San Barnaba, dans le centre de Milan, non loin du palais de justice où elle avait été jugée et condamnée pour avoir commandité le meurtre de Maurizio. Elle se déclara officiellement sans ressources et vivait avec 300 à 400 euros par mois, une allocation de l'État. Les relations avec sa

mère se dégradèrent. Elles se parlaient à peine et ne partageaient pas leurs repas.

Silvana craignait que Patrizia gère mal son héritage. En avril 2019, juste avant de mourir, elle avait demandé qu'un administrateur judiciaire soit nommé pour superviser les affaires de sa fille. Quelques années auparavant, en 2016, Patrizia confiait au *Guardian* que trois jours après sa sortie de prison elle avait « trouvé un homme dans la maison avec une lettre de [s]a mère affirmant qu['elle était] incompétente ».

Par la suite, Patrizia a déclaré à *Il Giorno* : « Sa demande était motivée par l'amour – pas pour moi, mais pour son argent. Si elle le pouvait, elle emporterait son magot avec elle pour sa prochaine vie. »

Patrizia, qui avait surnommé San Vittore « La Résidence Victor », a évoqué en termes positifs le temps qu'elle y avait passé. « Parfois, j'aimerais être de retour à La Résidence Victor, car ma mère est très difficile. Elle me sermonne tous les jours sans raison », affirmait-elle au *Guardian*.

Et les relations avec ses filles étaient également tendues. Comme Alessandra et Allegra, qui étaient toutes deux mariées et mères, vivaient en Suisse, elle ne les voyait pas beaucoup. À l'automne 2018, ces dernières demandèrent à un tribunal suisse d'annuler la pension à vie que Maurizio avait accepté de lui verser en 1993, après leur divorce. La rente s'élevait à environ 1 million de francs suisses par an et, selon les médias, ses filles lui devaient autour de 26 millions de francs suisses, y compris les arriérés de paiement liés à son séjour en prison. Une cour d'appel italienne estima que Patrizia avait droit à sa rente. Cette décision a fait l'objet d'un appel, et l'affaire a été portée devant la Cour suprême italienne, laquelle n'a pas encore rendu son verdict.

Puis Patrizia a décidé qu'il était temps de faire amende honorable. En novembre 2019, dans une interview à la télévision italienne, elle a annoncé qu'elle avait indemnisé le portier de Maurizio, Giuseppe Onorato, touché au bras pendant l'attaque, avec l'argent de l'héritage de sa mère. Elle a ajouté qu'elle acceptait de payer Paula Franchi, la petite amie de Maurizio au moment du meurtre, qui avait également fait une demande d'indemnisation. « Je veux faire ce qui est juste », a-t-elle déclaré.

Patrizia affirme avoir fait une proposition à ses filles : elle renoncerait à sa rente en échange d'une allocation mensuelle et de l'utilisation un

mois par an de la maison de Maurizio à Saint-Moritz, l'Oiseau Bleu. Elle a aussi demandé à pouvoir faire des sorties sur le voilier historique de Maurizio, *Creole*, que les filles entretiennent toujours, et à pouvoir passer du temps avec ses petits-enfants.

La marque Gucci

Renaissance

Pendant ce temps, la marque Gucci a prospéré sous la direction créative du designer italien Alessandro Michele, un ancien assistant de studio nommé à la tête de l'entreprise en 2015, après le départ brutal de Frida Giannini, qui la dirigeait depuis longtemps. Michele, un Romain embauché par Ford et De Sole en 2002 pour concevoir des sacs à main, a développé un style néo-romantique à la fois fluide et sexué qui a charmé critiques et clients, faisant de Gucci, selon la critique de mode du *New York Times* Vanessa Friedman, « probablement la marque la plus influente de ces cinq dernières années ». Robin Givhan, critique de mode au *Washington Post*, a déclaré dans une interview que Michele « semblait vraiment en phase avec le changement de définition des genres et l'accent mis sur une acceptation à bras ouverts de la diversité ».

Le 25 mai 2020, trois mois après le début du confinement lié à la Covid-19 en Italie, Michele a organisé une conférence de presse vidéo depuis son studio de Rome. Il a annoncé que la marque prévoyait de réduire le nombre de ses défilés de mode – deux au lieu de cinq par an – et d'estomper les lignes entre les vêtements pour hommes et pour femmes.

« Nous avons besoin d'un nouvel oxygène pour permettre à ce système complexe de renaître », a-t-il déclaré en balançant lentement un grand éventail noir devant son visage.

Depuis des années, l'imposante tournée de quatre semaines qui se déplace de New York à Londres, de Milan à Paris, pendant les mois de septembre-octobre et de février-mars, pesait sur l'industrie. Mais la pandémie ayant entraîné la fermeture des magasins, perturbé les circuits d'approvisionnement, forcé des licenciements et réduit les bénéfices,

des changements attendus depuis longtemps dans la façon dont les marques de mode présentent leurs produits sont devenus impératifs.

« Je compte abandonner le rituel usé des saisonnalités et des défilés pour retrouver une nouvelle cadence plus proche de mon inspiration », a écrit Michele dans son journal pendant sa mise en quarantaine durant les premiers mois de la pandémie. Gucci a publié en ligne certains extraits de ce journal, intitulés « Notes from the Silence ». Michele a ajouté : « Nous nous rencontrerons seulement deux fois par an, pour partager les chapitres d'une nouvelle histoire. »

En annonçant la rationalisation du calendrier des défilés, Michele a rétabli Gucci comme un pionnier du secteur. Alors que d'autres marques avaient déjà annoncé des changements dans les projets de défilés de mode en raison de la pandémie, Gucci a été le premier à les pérenniser.

Comment Gucci a-t-il réussi sa troisième renaissance en cinq décennies (presque un siècle) ?

Exit Tom & Dom

Le début des années 2000 s'est révélé être la dernière période de Tom Ford et Domenico De Sole dans la maison de couture Gucci. De l'avis général, Tom & Dom, comme ce duo de designer-P-DG avait été surnommé par les médias de la mode, formaient l'une des meilleures équipes de créateurs-managers de l'histoire du secteur. En moins de dix ans, ils ont fait d'une entreprise florentine de maroquinerie peu rentable un conglomérat mondial de luxe coté en Bourse.

Tom Ford a poussé sa vision du design « sex sells » (le sexe vend) à des niveaux sans précédent, notamment au printemps 2003, avec une campagne controversée photographiée par le photographe de mode Mario Testino, aujourd'hui discrédité, qui mettait en scène le mannequin Carmen Kass avec un G rasé dans ses poils pubiens (Testino, même s'il a nié ces allégations, a été accusé de harcèlement sexuel en 2018, ce qui a mis fin à sa carrière de photographe de mode).

Ford a également fait bouger les choses avec une publicité pour le parfum *Opium* d'Yves Saint Laurent, où apparaissait Sophie Dahl, la plantureuse mannequin anglaise. La petite-fille de l'auteur de livres pour enfants Roald Dahl a été photographiée allongée sur du velours

noir, ne portant que des bijoux en or, du fard à paupières vert et une paire de sandales YSL à talons hauts.

Après que le financier français François Pinault a sauvé Gucci en 1999 d'une tentative de rachat hostile par le président de LVMH Bernard Arnault, Pinault a encouragé Tom & Dom à faire du nouveau groupe Gucci un empire du luxe multimarques pour rivaliser avec celui d'Arnault. Ford et De Sole ont récupéré et relancé des marques, telles que Balenciaga et Boucheron, que la mode avait laissées pour mortes. Ils en ont financé de nouvelles, comme celles de Stella McCartney et Alexander McQueen, qu'ils ont poussés à quitter la maison de couture Givenchy, propriété de LVMH. Leur travail a incité la fondatrice de Net-a-Porter, Natalie Massenet, à surnommer Ford le « défibrillateur de la mode ».

Mais le mandat de Tom & Dom chez Gucci Group n'était pas destiné à durer. Après avoir transformé Gucci, qui était au bord de la faillite, en une marque de luxe à succès avec un chiffre d'affaires annuel de près de 3 milliards de dollars, Ford et De Sole ont entamé des négociations difficiles – et finalement infructueuses – avec le propriétaire français de la maison, désormais dirigé par le fils de François Pinault, François-Henri Pinault.

Lors de ces négociations, qui ont duré plus d'un an, Ford et De Sole insistaient pour garder le contrôle de la création et de la gestion. Serge Weinberg, à l'époque directeur général de PPR, a déclaré que l'entreprise n'aurait jamais pu justifier une telle demande auprès de ses actionnaires.

À l'automne 2003, Ford et De Sole ont annoncé qu'ils quitteraient la société en avril 2004, ce qui a fait plonger le cours des actions PPR. La nouvelle de leur départ imminent a également déclenché une flambée des ventes, les aficionados se précipitant pour acheter les derniers modèles Gucci conçus par Ford.

À l'époque, Rita Clifton, du cabinet de conseil londonien Interbrand, a déclaré : « C'est l'heure de vérité pour Gucci. L'intérêt d'avoir une marque forte est qu'elle puisse survivre à ce genre de changements de direction. »

Par la suite, Ford a affirmé qu'il n'avait jamais rêvé de quitter Gucci et qualifié l'expérience de « dévastatrice ». Il prévoyait d'abandonner

complètement la mode et de se concentrer sur la réalisation de films – son rêve depuis longtemps.

« Je n'étais pas prêt à affronter ce que vous ressentez lorsque vous aviez une vie et un emploi du temps aussi chargés que les miens et que votre identité est en quelque sorte effacée, a-t-il déclaré dans une interview de 2016 avec Jess Cagle de *People Magazine*. J'avais des pages blanches sur mon agenda. Il m'a fallu beaucoup de temps pour trouver un projet de film qui me parlait. »

Mais le partenariat Tom & Dom était à l'aube d'un nouveau défi : Ford a convaincu De Sole de l'aider à lancer la marque Tom Ford, ce qu'ils ont fait en 2005, un an seulement après avoir quitté Gucci. « Une nouvelle marque ? raconte De Sole. J'avais décidé que je voulais prendre ma retraite. J'étais épuisé, je voulais faire ZÉRO ! Tom m'a dit : "Tu es fou, nous devons nous remettre au travail !" » Ford et De Sole ont commencé par des licences de parfums et de lunettes avec Estee Lauder et le fabricant italien de lunettes Marcolin. Ils ont progressivement développé la marque, en l'étendant à presque toutes les catégories de produits : vêtements pour hommes, collection pour femmes, produits de beauté, accessoires, etc., créant ainsi un nouvel empire du luxe dont la valeur est estimée à quelque 2 milliards de dollars de ventes au détail, avec des magasins en propre et des *shop-in-shops* dans des villes du monde entier, de New York à Shanghai.

En 2010, Ford a lancé sa ligne de vêtements pour femmes, avec un petit défilé dans son vaisseau amiral de Madison Avenue, qui mettait en vedette les mannequins Beyoncé, Daphne Guinness et Lauren Hutton.

Aujourd'hui, De Sole vit avec sa femme Eleanore dans la maison de rêve qu'ils ont construite sur la côte, en Caroline du Sud. Outre son travail avec Tom Ford, De Sole est président de Sothebys et fait partie, entre autres, du conseil d'administration du fabricant italien de vêtements pour hommes Ermenegildo Zegna.

En 2005, Ford a créé une nouvelle société de production cinématographique, Fade to Black Productions, et a réalisé deux films primés. Le premier, *A Single Man*, sorti en 2009, était basé sur le roman de Christopher Isherwood, avec Colin Firth et Julianne Moore. En 2016, il a produit et réalisé *Nocturnal Animals*, un thriller sombre avec Amy Adams et Jake Gyllenhaal. Ford a deux projets de films en préparation

dont il a refusé de révéler les détails, disant qu'il se concentre sur son entreprise de mode.

En 2009, Ford a discuté avec la rédactrice en chef Tina Brown de son travail dans la mode et le cinéma : « Je suppose que je dois me considérer comme une marque, mais pour moi, ce sont deux choses très très différentes, a-t-il déclaré. Je ne suis pas sûr que les gens auraient jugé différemment mon travail dans la mode si je n'avais pas été capable de faire un film à succès. »

Ford et Richard Buckley – son compagnon de longue date et aujourd'hui son mari – ont accueilli leur fils, Alexander John Buckley Ford, le 23 septembre 2012. Ford et Buckley préservent Jack, comme ils l'appellent, des projecteurs des médias. Mais Ford a partagé quelques anecdotes sur le penchant de Jack pour les baskets lumineuses et pour les vêtements noirs. En 2019, Ford a vendu pour 20 millions de dollars sa maison conçue par le célèbre architecte Richard Neutra, dans le quartier de Bel Air, à Los Angeles. Désormais, Ford, Buckley et Jack vivent dans une demeure de neuf chambres à coucher qui appartenait autrefois à la mondaine californienne Betsy Bloomingdale, toujours à Los Angeles, et qu'il a achetée pour 39 millions de dollars.

En juin 2019, Ford a été nommé président du Conseil des créateurs de mode d'Amérique, en remplacement de la créatrice Diane von Furstenberg. Sa première grande mission : s'attaquer aux retombées dévastatrices de la pandémie de coronavirus sur l'industrie de la mode. Ford s'est associé à la rédactrice en chef de *Vogue*, Anna Wintour, pour lancer « A Common Thread », une initiative visant à collecter des fonds pour les entreprises de mode touchées par la pandémie et à raconter leur histoire. Ford a également lancé plusieurs programmes de soutien au mouvement Black Lives Matter.

Gucci après Ford

Le fils de François Pinault, François-Henri, a officiellement pris les rênes de PPR en 2005. Le jeune Pinault a fait évoluer le groupe, rebaptisé Kering en 2013, de la vente au détail généraliste vers une concentration exclusive sur les marques de luxe. En chemin, il a cédé les actifs moins rentables de PPR, tels que le Printemps et la Fnac.

Pinault a également modifié la stratégie des marques, en redonnant le pouvoir à Gucci et aux autres marques du groupe – et en s'éloignant des créateurs, comme cela avait été le cas pendant le règne de Tom Ford.

Lorsque Tom & Dom ont quitté Gucci, PPR a choisi de ne pas remplacer Ford par une autre star, mais de recruter au sein de l'équipe de design existante. La société a nommé trois designers pour reprendre la direction créative de Gucci : Frida Giannini pour les accessoires, Alessandra Facchinetti pour la mode féminine et John Ray pour la mode masculine.

Mais les créations de Facchinetti ont suscité des critiques peu enthousiastes et elle est partie au bout de deux saisons seulement. Ray a démissionné peu après, invoquant des raisons personnelles. En 2005, Giannini a donc été nommée unique directrice de la création de Gucci. Elle avait travaillé pour la maison de mode romaine Fendi avant de rejoindre Gucci en 2002 en tant que créatrice d'accessoires, sous la direction de Ford et De Sole. L'une de ses premières initiatives a été de réintroduire le motif emblématique Flora dans une ligne complète de sacs, une idée qu'elle avait proposée à Ford à plusieurs reprises par le passé et qu'il avait rejetée. Elle a également lancé une collection pour hommes avec l'imprimé Flora. Mais malgré de bonnes ventes, ces modèles ne furent pas plébiscités par les critiques.

En 2008, Pinault confia la direction de Gucci à Patrizio di Marco, un dirigeant expérimenté dans le domaine de la mode qui avait orchestré la renaissance d'une autre propriété de Gucci, la marque italienne de maroquinerie Bottega Veneta. Le défi de di Marco était de maintenir la croissance alors que le marché du luxe marquait le pas à la suite de la crise financière de 2008.

M. di Marco a élaboré une proposition de cent cinquante pages sur ce qu'il comptait faire et l'a présentée à François-Henri Pinault lors d'une réunion de trois heures à Londres. « Il y avait une faiblesse dans cette proposition, a déclaré di Marco dans une interview, et c'était Frida. »

Frida Giannini, qui avait entendu des rumeurs selon lesquelles di Marco n'était pas satisfait du produit, était prête à l'affronter lorsqu'il est arrivé dans son bureau à Florence pour leur première rencontre. Elle a poussé le géant de plus d'un mètre quatre-vingts sur un canapé bas et lui a remis un dossier décrivant ses collections et sa vision de la marque. Ce rendez-vous s'est transformé en une communion d'esprit

de huit heures, au cours de laquelle ils ont parlé de logos, d'image de marque et de produits de luxe en fumant cigarette sur cigarette. Cette rencontre a marqué le début d'un nouveau duo de créateurs et de directeurs chez Gucci. Un an plus tard, le partenariat est devenu plus intime lors d'un voyage d'affaires à Shanghai. « Je suis tombé amoureux de Frida, a confié di Marco. C'était le grand amour. » Leur fille Greta est née deux semaines seulement après que Giannini a présenté la collection automne-hiver 2013 de Gucci et ils se sont mariés à Rome en 2015. Giannini portait une robe rose pâle de Valentino, maison dont les directeurs de création étaient ses amis.

Les premiers doutes de di Marco sur les talents de styliste de Giannini se sont révélés prémonitoires. Depuis plusieurs années, les critiques avaient des avis mitigés sur ses défilés. Bien que la collection Flora ait été assez bonne d'un point de vue commercial, elle n'a pas séduit les médias de la mode. La croissance des ventes a ralenti et les consommateurs du marché chinois du luxe, en plein essor, qui étaient autrefois de fervents clients de Gucci, optaient désormais pour des modèles moins ornés de logos. Bien que Gucci représente près d'un tiers du chiffre d'affaires annuel de Kering, la croissance des ventes de marques plus petites dans l'écurie du groupe, comme Yves Saint Laurent et Bottega Veneta, était supérieure.

Dans sa chronique de la collection printemps 2009 de Gucci, Robin Givhan, critique de mode au *Washington Post*, a écrit : « Gucci a perdu son panache. Le label qui faisait autrefois frémir l'industrie de la mode se transforme, avec une hâte presque urgente, en une simple entreprise de plus qui fournit des sacs à main et des chaussures à ceux qui sont plus intéressés par un nom de marque que par un grand style. »

En décembre 2014, Kering a annoncé que le couple P-DG-directeur créatif s'en allait, dans ce que le *New York Times* a décrit comme le « plus grand bouleversement depuis que Tom Ford et Domenico De Sole ont quitté Gucci en 2004 ». M. Pinault a déclaré que ces changements étaient destinés à insuffler un « nouvel élan » à la marque Gucci.

À Florence, di Marco s'est adressé au personnel de la cafétéria de l'entreprise pour un adieu plein d'émotion et a rédigé un mémo de trois mille mots à l'intention des employés, dans lequel il qualifie ses ennemis de *nani* (nains).

« Contre ma volonté, je laisse ma cathédrale inachevée », a-t-il écrit dans ce mémo dont des extraits ont été publiés dans le *New York Times*.

Di Marco a quitté ses fonctions le 1er janvier 2015, remplacé par un vétéran de l'industrie du luxe, Marco Bizzarri, qui était déjà à la tête de la division couture et maroquinerie du groupe. Giannini était censée rester en poste jusqu'à la présentation de sa collection pour femmes, fin février. Mais le 9 janvier, elle a été subitement licenciée et escortée à l'extérieur du bâtiment, ce qui a mis fin au projet.

Alors que les spéculations allaient bon train quant à l'identité de la personne qui occuperait ce poste tant convoité chez Gucci, les noms de jeunes étoiles montantes ont fait surface, comme Riccardo Tisci, le directeur de la création du couturier Givenchy à Paris, propriété de LVMH, ou Hedi Slimane, qui travaillait chez Yves Saint Laurent, propriété de Kering. Mais Pinault a stupéfié tout le monde de la mode en nommant le designer associé de Giannini, Alessandro Michele. Frappé à la fois par la vision créative de Michele pour la marque et par sa connaissance de celle-ci, Pinault a décidé de prendre un risque.

« Au XXIe siècle, ce qui fait de vous une marque de luxe, c'est votre capacité à apporter de la créativité sur le marché, a affirmé Pinault. La marque n'est pas créative par elle-même – la créativité est une caractéristique humaine, le fruit d'un esprit créatif, d'un individu. »

Si dans les milieux d'affaires français Pinault a eu très tôt une image de play-boy milliardaire – image qui s'est renforcée lorsqu'il a eu un enfant hors mariage avec l'ancien mannequin star Linda Evangelista et un autre avec l'actrice Salma Hayek, qu'il a épousée par la suite –, il a donné tort aux sceptiques, en réussissant à transformer Kering en un groupe de luxe avec un chiffre d'affaires de près de 19 milliards de dollars et une valeur boursière d'environ 87 milliards de dollars en 2019.

Le premier défilé de Michele – qu'il a monté en cinq jours, après le licenciement de Frida – s'écartait radicalement de l'image de Gucci et a captivé les critiques en délivrant de l'inattendu. Un mannequin masculin portait un chemisier rouge avec un nœud en forme de chatte et des sandales décontractées à bout ouvert. Les femmes ont défilé dans des costumes aux imprimés graphiques. Tous arboraient des bagues aux doigts – un look privilégié personnellement par Michele – et des mocassins coulissants doublés de fourrure, qui sont devenus des

best-sellers. Les modèles transgenres comprenaient un haut en dentelle rouge transparent et des blouses à col et manches froncés.

Dans son numéro d'octobre 2019 sur la masculinité, *GQ* écrit que le défilé « l'a consacré comme l'un des plus grands provocateurs de la mode. Le changement dans la mode masculine amorcé par Michele est sismique, et ce premier ensemble étrangement séduisant augure d'une demi-décennie de révolte luxueuse ».

Malgré le succès du redémarrage de Michele, Gucci n'a pas évité les problèmes. Les autorités italiennes ont enquêté sur la maison pour avoir prétendument fait transiter des revenus par une société suisse de 2011 à 2017 afin de se soustraire à des taux d'imposition plus élevés en Italie. Fin 2017, les bureaux de la société à Milan et Florence ont été perquisitionnés par la police italienne. En mai 2019, Kering a accepté de payer 1,25 milliard d'euros pour mettre un terme à ces poursuites.

In Memoriam

Roberto Gucci, le plus jeune fils d'Aldo, est décédé en octobre 2009, à l'âge de soixante-seize ans, dans sa propriété de Bagazzano, située dans les contreforts de Florence.

Dawn Mello, directrice de la création de Gucci sous Maurizio, est décédée en février 2020 à New York à l'âge de quatre-vingt-huit ans. Dawn Mello a été l'une des premières femmes à accéder à des postes de direction dans le commerce de détail, devenant finalement présidente de l'empire du luxe new-yorkais Bergdorf Goodman, un poste qu'elle a quitté en 1989 pour Gucci et auquel elle est retournée en 1994. Son esthétique d'élégance discrète « a contribué à modifier le paysage de la mode américaine », a écrit Ruth La Ferla dans le *New York Times*. Un livre retraçant sa carrière, *Dawn : The Career of the Legendary Fashion Retailer Dawn Mello*, de John A. Tiffany, a été publié en juin 2019. Dans sa préface, Tom Ford écrit : « C'est une visionnaire. Elle était en avance sur son temps de tant de façons. »

Nemir Kirdar, fondateur d'Investcorp, la banque d'investissement basée à Bahreïn qui avait acheté 50 % de Gucci dans les années 1980, s'était associé à Maurizio. Puis Kirdar lui avait racheté ses parts et avait introduit la société en Bourse. Il est décédé à Antibes en juin 2020, en

France, à l'âge de quatre-vingt-trois ans. Kirdar avait dirigé Investcorp pendant trois décennies et supervisé des investissements dans d'autres marques, notamment Saks Fifth Avenue et Tiffany & Co. En 2019, Investcorp avait accumulé plus de 30 milliards de dollars d'actifs sous gestion, avec des bureaux dans des villes comme New York, Londres et Mumbai. Le *Washington Post* l'a qualifié de « père de l'investissement en capital-risque dans le golfe Persique ».

Tout est Gucci

Au fil des ans, la marque Gucci s'est développée, a décliné puis a refait surface. Les membres de la famille Gucci se sont aimés, se sont battus et se sont encore battus. À travers tout cela, Gucci a réussi à se frayer un chemin dans le lexique contemporain. Aujourd'hui, l'expression « Tout est Gucci » signifie en argot que tout est bon, que tout va bien. Comme l'écrit Givhan dans le *Washington Post* : « C'est une marque italienne, déjà forte de cette mythologie culturelle. C'est une marque qui a toujours représenté la bonne vie, la vie en grand, les loisirs et le merveilleux. »

Et aujourd'hui, alors que Gucci s'apprête à célébrer le 100e anniversaire de sa fondation par Guccio Gucci en 1921, il ne fait aucun doute que la marque continuera d'exister.