

DU MÊME AUTEUR

Cromwell : la morale des seigneurs, Perrin, 1989.

Les Aga Khans, Perrin, 2004.

L'Echiquier de la reine, Plon, 2010.

Yann KERLAU

Les dynasties du luxe

Pour en savoir plus
sur les Editions Perrin
(catalogue, auteurs, titres,
extraits, salons, actualité...),
vous pouvez consulter notre site Internet :
www.editions-perrin.fr

PERRIN
www.editions-perrin.fr

suscite l'envie. Rien de tiède mais, au contraire, le désir d'être au sommet. Gucci veut la première place et affirme haut et fort son goût de l'argent et de la provocation. Bourgeois, rappeurs, secrétaires japonaises, aristos décalés ou magnats russes, la plus sexy de toutes les marques de luxe, sans tabou ni complexe, les attend et leur ouvre les portes de son univers. Le tout ou rien est son credo.

1.

Le fondateur : Guccio Gucci (1881-1953)

Comment dit-on « hasard » en italien ? Comment explique-t-on les caprices de la destinée ? Comment et pourquoi un individu quitte-t-il une vie ordinaire pour se lancer sur un chemin qui fera de son nom patronymique une marque mondialement connue ?

En cette fin du XIX^e siècle, Florence frappe autant les visiteurs par sa pauvreté que par la beauté de son architecture. Une petite bourgade où le père de Guccio Gucci, chapelier de son état, s'efforce tant bien que mal de faire prospérer son commerce. Ni lui ni son épouse Elena n'ambitionnent pour leurs enfants d'autres voies que celles qu'ils ont prises. Né en 1881 à Florence, leur fils Guccio est élevé, comme ses frères et sœurs, dans la tradition, la religion, le goût du travail et le respect des valeurs familiales. Après une enfance sans histoire, Guccio, comme tous les adolescents, cherche sa voie. Vers quel métier se tourner ? Chapelier comme son père ? Tanneur ? Il songe à ces peaux qui, accrochées dans la cour de l'immeuble, prennent en vieillissant les couleurs de l'automne. Gantier ? Et il voit des femmes aux avant-bras levés s'efforçant de lisser le cuir afin que celui-ci vienne épouser le dessin des phalanges, le velouté d'une main. Chausseur ? Et il imagine les pieds de marbre des statues de Florence. Immenses. Puissants dans leur éternel silence de pierre. Charpentier ? Et le

voilà soudain perché dans les échafaudages. Vivra-t-il, à l'instar de ses aïeux, dans cette immuable Florence où les siens ont grandi ? Tous les avenir sont encore là, aussi mystérieux que les cartes non retournées d'un jeu de tarots.

En fin de journée, Guccio, au lieu d'attendre son père devant sa boutique, se rend jusqu'à l'hôtel Principe di Savoia, considéré comme l'un des plus luxueux palaces de Toscane. Un homme portant bicorne et redingote vert sombre en garde l'entrée. Guccio le trouve... tout simplement magnifique ! Otant son bicorne pour saluer, se plaçant au milieu de la chaussée pour héler les fiacres, il canalise les grappes de touristes qui, sans cesse, entrent et sortent du palace. Dès les premières lueurs de l'aube, la ville entière semble lui obéir. Les fiacres se rangent en bon ordre devant lui et personne ne franchit la porte à tambour de l'hôtel sans avoir été gratifié d'un salut ou d'une offre de service. Sa rapidité, son savoir-faire, son aisance en français, en espagnol, en anglais fascinent Guccio. Un jour, n'y tenant plus, il s'enhardit à lui demander comment devenir portier d'hôtel. L'homme en vert lui répond : « Le Savoy, mon petit, le Savoy. » Mais, c'est quoi au juste le « ça voie » ? Une école pour portiers ? Une ville du Piémont ? Même son père qu'il interroge le soir même n'en sait rien. Honteux, il retourne voir l'homme en vert qui éclate d'un bon rire : « Mais, mon garçon, le Savoy, c'est à Londres, au cœur de la capitale de l'Empire britannique. Tu sais bien, ce pays qui nous déverse des centaines de touristes venus ici pour admirer notre ciel de Toscane mais passant le plus clair de leur temps dans l'obscurité des musées. » Aux dires du portier, le « ça voie » ressemble à l'hôtel Principe di Savoia, mais avec encore plus de salons lambrissés et de lustres éclairés *a giorno*. « Le monde du luxe, mon petit Guccio, le monde du luxe, lui dit l'homme en vert, quand on y a goûté, tu verras, rien n'a plus la même saveur et on ne peut plus jamais s'en passer. » L'Italie est si pauvre que l'idée d'un « monde du luxe » résonne dans la tête de Guccio comme une féerie

aux contours indescritibles. Des draperies, des lustres, des damas, des foules élégantes. Est-ce cela le luxe ? Et où le trouve-t-on ? Des milliers d'Italiens quittent alors leur pays pour les Etats-Unis. La fièvre américaine enflamme la moitié de l'Europe, donnant à un immense prolétariat urbain l'illusion d'un ailleurs, loin de l'Ombrie, des Alpes ou de la Sicile. Quand Guccio fait part à son père de son désir de quitter Florence pour Londres – la ville du Savoy –, il n'a pas encore seize ans. Il lui faut négocier durant une année pour que ses parents acceptent enfin de le laisser partir. Au mois de décembre 1898, c'est chose faite. Deux jours de train, puis une nuit. Puis la Manche. Les villes passent les unes après les autres, avalées par les rails et le bruit. Puis apparaissent des rangées de cubes rouges bordés de petits jardins noyés sous la pluie. L'Angleterre lui fait l'effet d'un dortoir de poupées avec ses maisons miniatures et ses enclos.

A la différence de la morne campagne qu'il vient de traverser, Londres est un chaudron de clameurs et de visages venus de toute la terre. Des Indiens à turban et poignard. Des Chinois à nattes comme il en a vu sur les albums. Des cavalières caracolant, insouciantes, dans les allées de Hyde Park. Une foule dense et haute en couleur y court en tous sens. Des coups de sifflet se mêlent aux carillons d'églises dont il ne connaît pas les noms. Après la torpeur de la provinciale Florence, le poulx de Londres bat plus fort que mille tambours. Pour tout viatique, Guccio ne possède que la lettre écrite par le portier du Principe di Savoia à la direction du Savoy. Elle n'aura pas le succès qu'il en escomptait. Sans se décourager et malgré le froid et la faim, Guccio y revient chaque jour durant un mois, essuyant chaque fois la même réponse : « Non, rien pour toi aujourd'hui, mon garçon. Reviens demain. On ne sait jamais. Mais apprend d'abord l'anglais car ici ce n'est pas l'italien qu'on parle si l'on veut avoir une chance d'être embauché. »

Après quatre semaines d'espoirs déçus, le miracle qu'il n'attendait plus se produit : une place de plongeur s'est

libérée, et on veut bien le tester. Hébété de fatigue, Guccio livre un combat quotidien à des montagnes d'assiettes sales arrivant à la cadence d'une éruption volcanique. Saucières, caquelons, soupières, faitouts de cuivre, daubières, marmites de fonte, poêlons au manche de bois sculpté, moules à dessert de tout acabit, gaufriers, légumiers s'abattent sur lui, précédant les billots de bois et les centaines de couteaux à découper. Après six mois passés à la plonge, Guccio rejoint l'équipe des cireurs de chaussures qui s'affairent nuit et jour dans les couloirs de l'hôtel. Aux milliers d'assiettes succèdent des colonnes entières de bottes, d'escarpins, de mocassins et de souliers du soir. Loin de rebuter Guccio, ce travail lui ouvre les yeux sur un univers inconnu : celui où l'on change de chaussures non pas tous les deux ou trois ans mais deux à quatre fois par jour, en fonction des vêtements que l'on porte et des lieux où l'on se rend. La chaussure serait-elle un miroir social ? Le point d'orgue de la mise de tout homme de condition s'achèverait-il là, dans la finesse d'un talon, le lissé d'un cuir ou la souplesse d'une botte de cavalier ?

Une année s'écoule ainsi, imprimant pour toujours dans son esprit le goût du beau comme celui du paraître. L'homme moderne ne serait-il rien d'autre que ce qu'il montre ? Ses bagages, ses chaussures, ses vêtements composent un ensemble identifiable au premier coup d'œil. Les riches vont et viennent d'une ville à l'autre, traversant des territoires pour le seul plaisir de la découverte, ne songeant qu'à se distraire et à meubler leurs journées de souvenirs glanés au hasard de leurs fantaisies. Loués et abondamment décrits par les écrivains, les peintres et par une aristocratie fortunée, les voyages les plus lointains sont désormais à la mode. Être riche signifie bouger, découvrir, chercher d'autres horizons, trouver de nouveaux plaisirs, toujours plus sophistiqués.

Guccio piaffe d'impatience de goûter à son tour à cette vie d'imprévu et de perpétuelles découvertes. Sur un coup de tête, il quitte le Savoy et trouve un emploi de

maître d'hôtel à bord des trains de la Compagnie internationale des Wagons-Lits. Quinze ans plus tôt, en juin 1883 le premier *Orient-Express* avait déjà relié Paris à Constantinople. Un formidable périple d'une semaine entière où les voyageurs, grisés, avaient dû abandonner le chemin de fer pour franchir le Danube en bac à vapeur. L'aventure avait le goût délicieux du danger : des femmes quittaient leur mari pour les Indes, le Tibet, l'Annam et ne revenaient que des années plus tard. Certaines se mettaient à écrire, d'autres vivaient dans le scandale. Les couloirs des trains regorgeaient d'histoires d'amours, de ruptures, d'adieux et de retours différés. Pour sa première aventure, Guccio choisit la ligne qui, depuis 1895, relie Paris à Saint-Petersbourg. Avec bonheur, il retrouve au sein de la Compagnie internationale des Wagons-Lits la même clientèle que celle du Savoy. Mais, alors que là-bas il était cantonné dans les obscurs sous-sols du palace, cette fois il est directement au contact des clients, leur servant du champagne ou les conseillant dans le choix de leurs menus. L'argent a le pouvoir de tout atténuer : aussi bien les soucis quotidiens que le bruit des voix ou le tintement des cristaux. Tout lui paraît ouaté dans cet univers où chaque passager se sent choyé. Aux étapes, les voyageurs descendent quelques heures ou quelques jours, n'écoulant que leurs fantaisies ou leurs caprices du moment. Sur les quais, des porteurs courent pour suivre le pas rapide de femmes emmitouflées dans des fourrures. Dans l'*Orient-Express*, le temps ralentit, comme si chacun devait soudain se mettre au rythme d'une autre vie. Le quotidien et son cortège de tâches répétitives s'évanouit dans la vapeur des locomotives. Les mois passent et Guccio découvre d'autres villes : à l'ouest : Madrid et Lisbonne ; à l'est : Vienne, Prague, Budapest, Varsovie. Autant de lieux qui, pour lui, possèdent maintenant une identité. Maîtrisant désormais l'anglais, à peu près à son aise en espagnol, Guccio a perdu pour toujours la timidité qui le paralysait avant de quitter les siens.

Au printemps de l'année 1900, lorsqu'il rentre à

Florence pour retrouver ses parents, son intention est de n'y rester que quelques semaines. La très belle Aida Calvelli va modifier ses projets : entre elle et Guccio, le coup de foudre est immédiat. Brune, le visage fin, Aida est d'une beauté à couper le souffle. De jolies attaches, une démarche élégante, une peau et des cheveux splendides la rendent irrésistible. Mais dès que Guccio la présente à ses parents, ils n'ont qu'une idée en tête : écarter de la route de leur fils celle qu'ils considèrent comme une aventurière. Était-ce bien la peine d'être parti à la découverte de l'Europe pour tomber dans les griffes de la première fille venue ? Car, au grand dam de Gabriele et de son épouse, Aida Calvelli porte le statut honni entre tous de « fille-mère » et vit avec le « fruit du péché », un petit garçon de quatre ans prénommé Ugo. Malgré les efforts du curé de la paroisse, malgré les prières à tous les saints du paradis, malgré les menaces de ses parents, Guccio ne veut rien entendre : le 20 octobre 1902, à vingt et un ans, il épouse Aida. Trois mois plus tard, la jeune épousée met au monde leur premier enfant, une fille prénommée Grimalda. Déjà détestée par sa belle-famille, Aida est mise au ban de l'austère famille Gucci jusqu'à l'arrivée d'un héritier mâle, Enzo. Après lui, Aida donne naissance à trois autres garçons : Aldo qui voit le jour en 1905, Vasco qui naît en 1907 et enfin Rodolfo le « petit dernier », en 1912. Comme les parents de Guccio le lui ont prédit, les débuts du couple ne sont pas placés sous les meilleurs auspices : Guccio adopte Ugo et ne peut loger sa famille que dans un minuscule appartement d'un peu moins de 20 mètres carrés où ils s'entassent d'abord à quatre, puis à sept. Sans le moindre support financier de ses parents ou de sa belle-famille, le jeune Guccio doit, pour un temps, mettre de côté ses rêves de voyages et trouver du travail.

En 1908, le tremblement de terre de Messine lui fait gagner le sud de l'Italie où il est embauché comme chauffeur aux côtés de l'armée et des services hospitaliers. L'Italie, traumatisée par un séisme qui a fait 84 000 morts, a lancé un appel à toutes les bonnes volon-

tés. Guccio y reste quelques mois, exerçant successivement les métiers de brancardier, chauffeur, cuisinier, maréchal-ferrant et colporteur. Malgré la dureté de ses conditions de vie, il conserve un moral d'acier et une foi inébranlable en sa bonne étoile. D'un optimisme à tout crin, amoureux de sa femme comme au premier jour, Guccio se persuade qu'un jour ou l'autre, son heure viendra.

Restée seule à Florence avec ses quatre enfants, Aida Gucci travaille comme couturière et retoucheuse à domicile. Lors de la Première Guerre mondiale, et malgré la naissance d'un cinquième enfant, Guccio est mobilisé. Durant ces années difficiles, ni Aida ni lui ne baissent jamais les bras. Ce qu'il avait vécu seul avant de rencontrer Aida, les capitales européennes, les hôtels de luxe, les voyages, tout cela c'est avec elle et ses enfants qu'il s'est juré de le revivre. Si, avec la guerre, les oisifs se sont envolés, si le monde lui-même a sombré dans la folie de la guerre, Guccio est certain que les hommes retrouveront bientôt l'art de vivre d'avant 1914. Il y aura à nouveau des trains de luxe, des hôtels sur la Riviera et la vieille Europe renouera avec le faste et l'élégance qui en faisaient le phare du reste du monde.

L'histoire va lui donner raison : L'Europe finit par secouer la gangue de plomb dans laquelle quatre ans de guerre l'ont emprisonnée. Un à un les arts s'éveillent de leur torpeur passée : joailliers et sculpteurs retrouvent les chemins de l'audace et de l'inventivité. Musiciens, peintres, écrivains, mécènes, chacun prend sa place dans le grand alphabet que l'Art nouveau est en train d'élaborer. Pour gommer les traumatismes de la guerre et les 650 000 morts qu'elle a coûtés à l'Italie, une peinture alliant métaphysique et onirisme, la *Metafisica*, voit le jour. Précurseurs de ce mouvement, Giorgio de Chirico et son frère l'écrivain Alberto Savinio ouvrent le monde à un courant qui, bientôt, enfantera Magritte et le surréalisme. Dans le même temps, et avec la volonté affichée d'endiguer la montée en puissance des commu-

nistes, les premières structures du fascisme se mettent en place.

Dès novembre 1921, le parti de Mussolini compte 312 000 membres et passe à 700 000 l'année suivante. A la stupéfaction de toute la famille Gucci, Ugo, le premier fils d'Aida, s'engage chez les fascistes et devient en 1922 le représentant local du parti à Florence. Surnommé «la brute» par ses frères et sœur, Ugo, l'«enfant d'un autre», ne s'intégrera jamais à la famille. Joueur impénitent, menteur et irrationnel, voleur à ses heures, il trouve dans l'embrigadement fasciste l'exutoire de ses violences. Suivant l'idéologie simpliste du Duce, il se lance à corps perdu dans le mouvement ultra-nationaliste, moyen commode à ses yeux de s'enrichir sans effort. Dès qu'il le peut, il prend ses distances avec le clan Gucci, dont il exècre les valeurs.

Année après année, Guccio et sa femme réussissent à constituer un petit pécule ; à l'âge de quarante ans, n'est-il pas plus que temps de s'installer à son compte et de ne plus dépendre des autres ?

Avec leurs maigres économies les époux jettent leur dévolu sur une petite boutique de la via della Vigna Nuova, à deux pas des artères de luxe de Florence. En 1921 s'ouvre la *Valigeria Guccio Gucci*, un petit commerce d'articles de cuir. Guccio réalise enfin le premier de ses rêves d'adolescent : devenir le patron de sa propre affaire. Il lui faut à peine quatre ans pour que son commerce prenne un rythme de croisière plus qu'honorable. La *Valigeria Guccio Gucci* ne fabrique encore rien mais achète ses produits à des artisans répartis dans toute l'Europe. Après quelques premiers déboires, l'œil de Guccio devient celui d'un expert ; il a trop lutté depuis vingt ans pour s'en laisser conter. Il exige le meilleur et, dès le démarrage de son activité, offre à sa clientèle les services d'un atelier de réparation. A la fin de l'année 1921, son commerce devient si florissant qu'il peut acquérir un entrepôt via Lungarno Guicciardini.

L'année suivante, soixante employés y travaillent et en 1923 Guccio ouvre sa seconde boutique via del

Parione, finançant dans le même temps l'embellissement de celle de la via della Vigna Nuova. Menés à la baguette par un père à l'autoritarisme grandissant, Grimalda, Aldo, Vasco et Rodolfo n'ont pas d'autre option que de travailler avec lui. A dire vrai, cette deuxième génération des Gucci a bien d'autres choses en tête que le commerce de maroquinerie. A vingt ans, Grimalda ne jure que par Giovanni Vitali, fils d'un entrepreneur qui vient de lui demander de l'épouser. Aldo, quant à lui, poursuit de ses assiduités une beauté anglaise, femme de chambre de la princesse Irène de Grèce. Malgré les mises en garde de sa sœur Grimalda et celles de ses parents, Aldo n'en fait qu'à sa tête ; il part avec elle en Angleterre, l'épouse et, très vite, le nouveau couple est entouré de trois garçons : Giorgio, né en 1928, Paolo, en 1931, et Roberto, en 1932.

Rodolfo, dernier-né de la tribu Gucci et enfant chéri d'Aida, doté d'une exceptionnelle beauté, rêve de devenir vedette de cinéma. Fasciné par l'univers de l'écran, il vit dans le sillage des *Quatre Cavaliers de l'Apocalypse* et d'*Arènes sanglantes* où un Rudolf Valentino gominé à souhait fascine les femmes de tous les pays. A l'image de son idole à l'écran, Rodolfo trouve un pseudonyme et entame sa carrière cinématographique sous le nom de Maurizio d'Ancora. A dix-sept ans, il décroche son premier rôle dans un drame édifiant, *Rotaie*. Puis suivent quelques navets un peu oubliés dans lesquels Maurizio-Rodolfo tente de trouver un public. A défaut d'y parvenir avec un réel succès, il rencontre dans les studios la femme de sa vie, Alessandra Winklehaussen – à l'écran Sandra Ravel –, qu'il épouse en 1944. De leur union naît, le 26 septembre 1948, Maurizio, l'homme qui deviendra, après son grand-père Guccio, l'un des acteurs clés de la dynastie.

A l'exemple de ce qu'il a connu chez ses parents, Guccio et ses enfants, mariés ou non, continuent de vivre sous le même toit. Ce modèle de vie familiale quasiment autarcique sera de règle dans toute l'Europe du Sud jusqu'aux premières années du XXI^e siècle. La reli-

gion, le travail s'y pratiquent dans une communauté d'intérêts et de pensées. Entre les voyages de Rodolfo à Hollywood, les beuveries fascistes d'Ugo et le mariage de Grimalda avec Giovanni Vitali, Guccio n'a guère que son fils Aldo sur lequel compter vraiment pour développer ses affaires.

En 1935, perdu dans les rêves d'une grandeur militaire héritée de la Rome antique, Mussolini lance l'Italie dans la conquête du royaume d'Ethiopie. Une campagne militaire absurde et meurtrière qui devance les projets d'expansionnisme territorial de Hitler de l'autre côté des Alpes. Devant la soudaineté de cette offensive, la Société des Nations met l'Italie au ban de l'Europe et interdit à tous les pays membres de son organisation d'y exporter leurs denrées ou leurs matières premières. Pour Guccio Gucci, cette mesure bloque les approvisionnements auprès de ses fournisseurs européens habituels. Pour éviter la catastrophe, Guccio et Aldo décident alors de tout fabriquer dans leurs ateliers de Florence. Leur récente découverte d'un nouveau type de cuir, le *cuoio grasso* venant des tanneries de Santa Croce, leur donne une longueur d'avance sur leurs concurrents. Grâce à un système de séchage particulier, ce cuir gras possède un lissé et une souplesse le rendant incomparable. S'ils parviennent à le produire à grande échelle, leur affaire résistera à la crise économique qui s'annonce. Mussolini, par la voie radiophonique, vient en effet de demander à chaque famille italienne de se défaire de ses objets précieux pour faire face au blocus. Guccio redouble alors d'imagination. Après le *cuoio grasso*, il crée avec son fils Aldo un tissu beige sur lequel apparaissent, dans des losanges, ses initiales GG répétées à l'infini : le premier logo de la maison vient de voir le jour. Ne reste plus qu'à en revêtir sacs, malles et bagages de toutes tailles. Non seulement il leur faut moins de cuir pour fabriquer les bagages mais cette toile monogramme, une fois encollée, donnera à la griffe Gucci sa signature. Les réactions ne se font pas attendre : pour certains, il est hors de question de porter sur leurs bagages les ini-

tiales d'un simple fabricant ; pour d'autres, au contraire, le monogramme et la toile utilisée différencient ces bagages de ceux du commun des mortels. Peu à peu, dans les gares de Florence, de Milan, de Rome, dans les aéroports, les bagages Gucci se multiplient et le public ne met pas longtemps à y voir le symbole d'une classe sociale aisée et tournée vers une élégante modernité.

Les privations auxquelles le pays fait face stimulent tous les créateurs : Curzio Malaparte, Alberto Moravia, Tommaso Landolfi, Dino Buzzati publient leurs premiers chefs-d'œuvre tandis que dans les studios de cinéma de Cinecittà, ouverts à Rome en 1937, démarrent les premiers tournages de films bientôt mythiques. Soutenu par Rodolfo qui fait des pieds et des mains pour être engagé à Cinecittà, Aldo veut ouvrir une nouvelle boutique à Rome et, de là, étendre la distribution de la marque à d'autres villes italiennes. Après les habituelles bagarres avec son père, le fils obtient gain de cause et déniche un somptueux local, au 21 de la via Condotti, dans le superbe Palazzo Negri. Tout près du joaillier Bulgari, à deux pas de la piazza di Spagna, Aldo entend faire de ce premier magasin romain l'écrin de la marque Gucci. Pour y parvenir et malgré les réticences de son père, il commande aux artisans locaux les matériaux les plus luxueux. A la stupéfaction des badauds et de ses futurs voisins, la façade et le rez-de-chaussée du Palazzo Negri sont bientôt métamorphosés : derrière les vitrines encadrées d'acajou de Cuba, les sols de marbre, les plafonds à caissons rehaussés de frises beige et marbré glacé et les poignées de porte en ivoire complètent un décor à la mesure des ambitions d'Aldo !

De passage à Rome pour promouvoir la sortie du film *Autant en emporte le vent*, Vivien Leigh, Clark Gable et Olivia de Havilland font leurs emplettes via Condotti et posent complaisamment devant les vitrines de Gucci pour le plus grand bonheur des paparazzi. Pour Rodolfo et Aldo Gucci, l'arrivée dans la capitale italienne de ces célébrités de l'écran démontre la justesse de leur choix. Quelques jours plus tard, une autre nouvelle fait la une

des journaux : l'arrivée imminente du cinéaste Ernst Lubitsch et de Greta Garbo. Plus une chambre n'est disponible en quelques heures et les journalistes font le siège des hôtels. Nul ne sait encore s'ils logeront à l'hôtel de la Ville ou à l'hôtel d'Angleterre, sis à deux pas de la boutique Gucci. Dans le doute, Rodolfo y fait livrer deux somptueux bouquets « pour Miss Garbo de la part de Maurizio d'Ancora », avec, à l'intérieur de l'enveloppe, l'adresse de la boutique Gucci. Tandis qu'acteurs et producteurs de films affluent à Rome, Guccio continue, dans l'indifférence générale, à prêcher la prudence à ses fils. Les investissements énormes faits pour l'acquisition et la rénovation de la boutique de la via Condotti mettront, selon lui, des années pour être rentabilisés. A ces craintes s'ajoutent celles liées à la montée de la violence fasciste. L'offensive italienne en Albanie suivie par la signature du Pacte d'acier entre l'Allemagne et l'Italie le tétanisent au moins autant que les propos de matamore de son fils Ugo qui, à la tête des Chemises noires de Florence, prône la guerre totale.

Quand, le 1^{er} mars 1940, l'Italie déclare la guerre à la France, Guccio réunit toute la famille à Florence pour décider de la conduite à tenir face à un conflit dont nul ne peut prédire l'issue ou la durée. En 1941, l'Allemagne et l'Italie envahissent la Grèce et, prise dans les rets de son alliance avec le Reich, l'Italie déclare la guerre aux Etats-Unis et à l'URSS. Dans les boutiques de luxe de Florence, Rome ou Milan, les seuls clients sont désormais allemands ou fascistes. Plus un touriste n'arpente la via Veneto ou la via Condotti. A Cinecittà où Rodolfo continue de se rendre chaque jour, les projets de films tournent court les uns après les autres. Les six années qui vont suivre sont pour l'Italie celles du déchirement national. Après la chute de Mussolini en 1943, vient le temps des exécutions sommaires et des règlements de comptes, tenant la population civile sur un perpétuel qui-vive. Le 13 juin 1946 enfin, l'abdication du roi Victor-Emmanuel III puis l'exil de son fils Umberto II tournent la page des années noires.

Pour Rodolfo Gucci et sa femme, l'heure du bilan a sonné. Il était désormais clair que la nouvelle vague des réalisateurs tels que de Sica, Visconti ou Rossellini ne fera pas appel à eux. Avec regret, Rodolfo et son épouse abandonnent leur carrière cinématographique et se fixent définitivement à Florence, où le patriarche Guccio leur confie la direction de la boutique de la via del Parione ; quant à Ugo, incarcéré pour ses activités fascistes, il échappe de peu à la peine de mort. Installé discrètement par son père à Bologne, il y ouvre un petit commerce de cuir avec pour seule consigne paternelle : se faire oublier.

Seul maître à bord du navire de la via Condotti à Rome, Aldo met tout en œuvre pour profiter du nouvel attrait que la Ville éternelle semble avoir aussi bien pour l'intelligentsia européenne que pour les Américains. Dans les cafés du Trastevere, Dino Buzzati cherche un producteur pour porter à l'écran son roman *Le Désert des tartares*. De nouveaux visages apparaissent à la une des magazines : Anna Magnani, Silvana Mangano, Raf Vallone, Vittorio Gassman dont les moindres apparitions ravissent les paparazzi. L'après-guerre donne des ailes au cinéma qui devient, jour après jour, le plus sûr moyen d'échapper au passé. Rodolfo Gucci et son épouse, son frère Aldo, Vasco, leur sœur Grimalda et son mari, tous se passionnent pour ce septième art qui porte à l'écran de nouveaux visages. Aldo et Rodolfo sont tous deux convaincus qu'acteurs et actrices pourront être demain les meilleurs ambassadeurs de leur marque. Hommes et femmes de toutes conditions n'ont-ils pas déjà envie de leur ressembler, d'imiter leur mode de vie, leur façon de se vêtir, de bouger, de voyager ? A partir des années cinquante, une révolution se fait jour : l'introduction de la télévision dans les bars de toute l'Italie modifie d'un coup les habitudes de familles entières. Au lieu de rester chez soi, on file après souper dans le bar le plus proche pour assister à l'émission télévisée *Lascia o raddoppia* (« Laissez ou doublez la mise »), un show importé des Etats-Unis qui galvanise l'opinion.

Si quelques familles riches, dont les Gucci, ont déjà chez elles un téléviseur, la plupart des Italiens en sont encore privés. L'incursion de la télévision dans la vie quotidienne de leur pays redouble l'ambition des héritiers de Guccio Gucci. Puisque, demain, la télévision sera partout, il leur faut gagner en visibilité et étendre leur réseau commercial.

En 1951, harcelé par son fils Aldo, Guccio acquiert un vaste local commercial dans la rue la plus huppée de Milan, la via Monte Napoleone. Ancienne capitale de la Lombardie, Milan incarne depuis toujours aux yeux des Italiens la ville sérieuse, celle où s'abritent les nouvelles fortunes de l'industrie et du commerce. N'est-ce pas à Milan que le couturier Emilio Pucci a lancé sa marque en 1950? L'année suivante Achille Maramotti et sa famille y fondent Max Mara, très vite devenue la première marque italienne de prêt-à-porter féminin. Peu à peu l'élégance cède la place à la mode, qui va imposer au monde ses humeurs changeantes et sa fantaisie.

Pour la maison Gucci, les vitrines de Rome, Florence ou Milan ne suffisent plus : Aldo et ses frères commencent à rêver de l'Amérique. Aux sacs et bagages qui se vendent comme des petits pains, se sont ajoutés foulards de soie, ceintures de cuir siglées et chaussures. L'actrice Grace Kelly, la princesse Elizabeth d'Angleterre, Elizabeth Taylor deviennent bientôt des habituées de la boutique romaine de la via Condotti. A l'exemple de ce qui a fait le succès de la maison de sellerie Hermès, Gucci crée de plus en plus de modèles rappelant l'univers exclusif de la chasse et de l'équitation : tapis de selle vert et rouge, mors servant de fermoir pour les sacs à main et fers à cheval imprimés sur des foulards de soie.

Pour faire face à une demande qui croît à toute vitesse, Guccio ouvre à Florence un nouvel atelier de l'autre côté de l'Arno, dans un des palais de la via della Caldaie construit au XVI^e siècle. Dans cet édifice splendide travaillent 160 ouvriers spécialisés dans la fabrication des sacs et des ceintures. Ces années cinquante seront celles du grand essor de Gucci. Si la création

d'un sac à anse de bambou en 1947 passe à peu près inaperçue, l'actrice suédoise Ingrid Bergman, dont les démêlés conjugaux font les délices de la presse à scandale, va lui donner ses lettres de noblesse. L'arborant au bras de son futur époux, le réalisateur Roberto Rossellini, elle en fait le symbole d'une nouvelle jeunesse, celle qui roule en Vespa, porte des jeans, fume dans la rue et se moque du qu'en-dira-t-on. Dans le sillage de ce couple vedette, la nouvelle vague italienne qui lit Elsa Morante et Italo Calvino fréquente les night-clubs en écoutant Bill Haley et la soul music de Ray Charles et d'Aretha Franklin. Puisque l'Amérique déferle sur l'Italie, pourquoi la marque Gucci ne tenterait-elle pas de s'y implanter?

Peuplée de 150 millions d'habitants, l'Amérique incarne depuis toujours aux yeux des Italiens le pays où l'on peut devenir millionnaire pour peu que l'on ait des idées, le goût du travail et de l'ambition. Après un premier voyage de reconnaissance effectué seul sur la côte Est des Etats-Unis fin 1952, Aldo y revient avec ses frères Vasco et Rodolfo en mars 1953. L'enthousiasme des trois frères est à la mesure du choc que produit New York sur tous ceux qui s'y rendent pour la première fois. Parcourant la Cinquième Avenue bras dessus bras dessous, les trois frères Gucci se sentent invincibles et n'ont bientôt qu'une idée en tête : trouver le meilleur emplacement possible pour leur première boutique sur le sol américain. Ne pouvant s'offrir la Cinquième Avenue où les joailliers Cartier et Tiffany sont déjà implantés depuis de longues années, ils choisissent de s'installer au 7 de la 58^e rue Est. Ils y fondent la Gucci Shop Inc., leur première société de droit américain.

De retour à Florence, le trio est accueilli par les récriminations et les objurgations habituelles du patriarche Guccio qui, une fois encore, leur prédit qu'ils courent à la catastrophe. A soixante-douze ans, Guccio n'entend toujours pas déléguer la moindre parcelle de son autorité. Lorsque la mort le surprend durant l'été 1953, ses fils goûtent enfin à une liberté si longtemps attendue.

Le temps est venu pour eux de voler de leurs propres ailes. A l'ouverture du testament, la fille aînée de Guccio, Grimalda, découvre avec stupeur que son père l'a purement et simplement écartée de l'héritage : son sexe a suffi pour que Guccio la juge inapte à la gestion des affaires familiales. A l'exception d'Ugo qui n'est pas un Gucci, Vasco, Rodolfo et Aldo sont désormais les maîtres de la maison.

2.

Les héritiers :

Aldo (1905-1990), Vasco (1907-1975)
Rodolfo (1912-1983), Maurizio (1948-1995)

Respectivement âgés de quarante-huit, quarante-six et quarante et un ans, les trois frères Gucci se partagent désormais les responsabilités. A Rodolfo, revient la direction générale de l'affaire ; à Vasco, la gestion des usines et des ateliers de fabrication de Florence ; à Aldo, le développement de la marque à l'étranger. Chacun, après tant d'années passées sous la férule de Guccio, peut enfin agir comme il l'entend.

Le démarrage de la filiale américaine est spectaculaire : en quelques mois, Aldo gagne la confiance des acheteurs des grands magasins américains et les produits Gucci figurent dans les meilleures ventes de Saks Fifth Avenue et de Bergdorf Goodman, les deux mastodontes du luxe de New York. Parcourant les Etats-Unis, Aldo implante Gucci à Philadelphie, San Francisco, Beverly Hills, Chicago, Palm Beach et entame les négociations commerciales pour y obtenir les meilleurs emplacements. Dans le même temps et compte tenu du volume des commandes qui, chaque jour, arrivent du continent américain, Vasco est chargé de trouver de nouvelles implantations industrielles. Les ateliers de la via della Caldaie ne suffisent plus et c'est dans la nouvelle banlieue industrielle de Florence, à Scandicci, que les trois frères démarrent sur les chapeaux de roue la construction de leurs nouveaux ateliers.

Dans le droit fil de l'expérience romaine, Aldo ne néglige rien de ce qui peut servir les intérêts de la maison. Être visible devient son credo et, pour l'être complètement, il met tout en œuvre pour que les hommes et les femmes qui comptent aux Etats-Unis, acteurs, politiciens, écrivains, magnats de la presse et de l'industrie, journalistes et producteurs de cinéma, arborent les couleurs vert et rouge, devenues le blason de la marque. Dans les magazines *Vogue* ou *Harper's Bazaar*, s'étalent les images de John Wayne, Audrey Hepburn, Lauren Bacall ou Grace de Monaco portant avec une élégante nonchalance mocassins et accessoires Gucci. De quoi donner à des millions d'hommes et de femmes de part et d'autre de l'Atlantique une envie irrépressible de leur ressembler ! En moins de dix ans, l'Amérique fait de Gucci une marque au succès planétaire. Elle incarne de part et d'autre de l'Atlantique une élégance sportive et décontractée, chère aux familles huppées de la côte Est des Etats-Unis qui, chaque week-end, prennent leurs quartiers dans le Massachusetts ou dans le Vermont. Sur une plage de Long Island, Andy Warhol immortalise la princesse de Monaco, pieds nus, portant à la main ses mocassins Gucci. Le lendemain, les lecteurs du *Herald Tribune* découvrent Jackie Kennedy debout à la proue d'un voilier, le visage entouré d'un foulard de la marque florentine. Reproduits par Aldo, les clichés partent aussitôt pour l'Europe où ils ornent les vitrines de Milan, de Rome ou de Florence.

Libérés du joug de leur père, les trois frères mènent grand train. Vasco s'offre une Lamborghini, Rodolfo se ruine en œuvres d'art. Quant à Aldo, pris dans la bourrasque du succès, il installe sa femme Olwen et ses fils dans une somptueuse propriété jouxtant celle que Mussolini avait jadis fait construire pour sa maîtresse Clara Petacci. Passant la majeure partie de l'année aux Etats-Unis, Aldo emmène avec lui à New York la secrétaire qu'il employait lors du démarrage de la boutique de la via Condotti. La belle Bruna Palombo s'installe outre-Atlantique et devient, dès 1955, la maîtresse atti-

trée d'Aldo. La rapidité avec laquelle l'affaire Gucci se développe incite celui-ci à acheter diverses résidences : un appartement à New York en face du musée d'Art moderne, un autre à Londres et enfin une propriété de bord de mer à Palm Beach, où Aldo et Bruna Palombo passent leurs vacances. L'argent coule à flots et Aldo, comme ses frères, dépense sans compter. Ayant obtenu l'accord de son épouse, il fait venir leur fils cadet Roberto aux Etats-Unis afin qu'il puisse se familiariser avec la gestion des différentes boutiques américaines.

Dans les années soixante, les ouvertures de boutiques Gucci se multiplient : à Londres sur Old Bond Street, à Paris rue Saint-Honoré, à Bruxelles. Rodolfo et Vasco suivent les directives que leur donne Aldo, qui a acquis sur ses frères l'ascendant qu'avait naguère leur père Guccio. Charmeur, travailleur acharné, aussi fantasque dans ses amours que sérieux et déterminé dans la conduite de ses affaires, Aldo ne tolère aucune contrainte. Fort de ses succès, il en impose autant à ses frères qu'aux employés de la maison, qui le vénèrent et voient en lui le modèle de ces nouveaux entrepreneurs façonnés par les Etats-Unis : jeunes, éperdus d'ambition, irrésistibles et riches à milliards. Cette fascination exercée par les dirigeants de Gucci sur leur personnel subsistera tout au long de l'histoire de la marque. L'attachement quasi fusionnel des employés à leur patron est tel que tous ses traits de caractère, même les plus extrêmes, sont l'objet de louanges. La passion des chevaux de course, le goût pour les grosses cylindrées, les vies tapageuses des héritiers, les pertes au jeu, les amendes fiscales retentissantes, même la prison ne font qu'accroître le pouvoir de séduction d'une famille dont l'Italie entière suit les péripéties comme celles d'un feuilleton télévisé. Mariages. Divorces. Brouilles. Adultères. Tout ce qui touche aux Gucci est du pain bénit pour les médias. L'arrivée dans tous les foyers de la télévision renforce encore l'image d'une marque qui devient symbole d'un luxe facile et à la portée de presque tous.

Sans attendre que Federico Fellini ait, en 1960, mon-

tré à des millions de spectateurs les chemins de *La Dolce Vita*, les frères Gucci ont choisi, depuis la mort de leur père, de vivre comme des milliardaires : yachts ancrés dans les îles Eoliennes, chalets à Gstaad et vacances d'été entre Capri, Palm Beach et Eden Roc. Dans leurs fastueuses résidences de Rome, de Paris, de New York, un personnel stylé les attend, prêt à les accueillir à n'importe quel moment de l'année. Pour Rodolfo et son fils Maurizio, les vacances d'hiver se passent dans la luxueuse station de Saint-Moritz où, voisinant avec les Agnelli, les Karajan et les princes von Thurn und Taxis, Rodolfo fait construire un premier chalet, puis un second baptisé *La Casa d'Ancora* (« La Maison d'Ancora ») en souvenir de son passé cinématographique.

Les temps ont changé et, peu à peu, les infranchissables barrières sociales qui séparaient le gotha du reste du monde des affaires s'émoussent. Magnats de la finance, banquiers, fortunes du pétrole et vieilles familles de l'ancienne Europe se retrouvent dans des stations de ski encore peu connues du grand public ou dans des îles lointaines difficilement accessibles. Ces nouveaux loisirs impliquent une mode vestimentaire et des accessoires propres aux croisières comme aux sports d'hiver. Gucci s'y engouffre avec la volonté de devenir la première marque mondiale du luxe.

Durant l'été 1966, Rodolfo crée pour la princesse Grace de Monaco un foulard dont l'imprimé « Flora » fait le tour de la planète. Mille fois photographié, il devient, avec le sac à anse de bambou d'Ingrid Bergman, l'un des articles phares de la maison. Un an plus tard, Gucci renoue avec ses racines florentines en installant son nouveau magasin dans la très chic via Tornabuoni. Le renom de la marque est alors tel qu'aucune marque européenne ou américaine ne peut lui être comparée.

Dès 1968, le deuxième fils d'Aldo, Paolo, âgé de trente-sept ans, lance une première collection de prêt-à-porter. Ce sont d'abord quelques robes utilisant les imprimés classiques de la maison, puis des cardigans, des chemisiers-foulards reprenant le motif « Flora ». A l'ouverture

de la nouvelle boutique de la marque à Los Angeles en octobre 1968, un magazine américain révèle que 10 000 Américains entrent chaque jour dans l'une des boutiques Gucci aux Etats-Unis. La même année, Gucci y vend 85 000 paires de mocassins et plus de 20 000 sacs à main. Ayant constaté que plus de la moitié des ventes sur le territoire américain se font à New York, Aldo négocie avec le prestigieux hôtel St Regis l'attribution d'un espace dédié à la vente exclusive des chaussures. Un moyen comme un autre de faire croître le chiffre d'affaires sans supporter les coûts d'une ouverture de boutique.

La première vraie collection de prêt-à-porter est présentée à Rome durant la semaine des collections. Le triomphe est immédiat et les ventes bondissent encore des deux côtés de l'Atlantique. Aux Etats-Unis, et malgré la vague d'attentats spectaculaires qui secouent le pays et provoquent la même année la mort de Martin Luther King et celle de Robert Kennedy, les boutiques Gucci de Palm Beach et New York ne désemplassent pas.

Assis sur une montagne d'argent, Aldo forme ses trois fils, Giorgio, Paolo et Roberto, afin qu'ils puissent un jour, avec leur cousin Maurizio, fils unique de Rodolfo, prendre à leur tour les rênes de l'affaire familiale. Pas d'études particulièrement brillantes chez les héritiers Gucci, mais une pratique des langues étrangères et une « mise sur le tas » dès l'âge de vingt ans avec comme mots d'ordre discipline, obéissance absolue à la volonté paternelle, et une règle d'or : pas de femmes dans les affaires de la famille. En quinze ans, la fortune de la famille est multipliée par mille, en grande partie grâce à Aldo.

En 1970, survient un événement qui bouleverse le clan : Maurizio, qui sous l'œil de son père poursuit des études de droit à l'Université catholique de Milan, rencontre une jeune fille plutôt tapageuse, alors coqueluche de tous les étudiants : Patrizia Reggiani, vénérée par son beau-père, entrepreneur de transports à la fortune

récente, fascine la petite société milanaise. Ses tenues extravagantes, sa manière de dépenser sans compter, son assurance vont de pair avec l'ambition démesurée de cette jeune femme élevée par sa mère, ancienne serveuse de restaurant. Patrizia est bien décidée à décrocher la timbale et n'a de considération que pour les hommes susceptibles de satisfaire ses invraisemblables exigences. Elle veut faire sa vie, non pas avec un homme riche, mais avec un de ces milliardaires dont le visage éternellement hâlé lui paraît un gage de vie facile et de réussite accomplie. Depuis le remariage de sa mère avec Fernando Reggiani, Patrizia a vu sa vie changer considérablement. Adulée par son beau-père qu'elle manipule comme une marionnette, elle s'y entend pour obtenir de lui tout ce qu'elle désire : fourrures, voitures, robes de couturier, bijoux... rien n'est trop beau pour cette ambitieuse dotée d'un joli physique à la mode, qui dit à qui veut l'entendre : « Un jour ou l'autre, vous verrez, je décrocherai le gros lot. »

Elle serait aujourd'hui un mélange de Victoria Beckham et d'Eva Longoria : de l'une, elle a la volonté de réussir et une silhouette abonnée aux basses calories ; de l'autre, l'aplomb, la drôlerie et l'humour féroce. Lorsque Maurizio Gucci la rencontre le 23 novembre 1970, le coup de foudre – au moins de son côté – est immédiat. Alors que Maurizio est resté timide et gauche, Patrizia rit de tout et se moque allégrement de la morale et des bourgeois étriqués. Passionnée par le cinéma, parlant couramment plusieurs langues étrangères, elle incarne immédiatement pour lui « la femme » telle que Federico Fellini se plaît à la montrer dans ses films : obsessionnelle, désirable, mi-garce mi-fille à papa, libre comme le sont alors en France les héroïnes de Sagan ou en Italie celles du *Théorème* de Pasolini. Très vite, ils deviennent amants et Maurizio lui propose de faire sa vie avec elle. Patrizia Reggiani est aux anges. Un mariage avec l'un des héritiers Gucci va lui apporter ce dont elle a toujours rêvé : des maisons un peu partout, une kyrielle de domestiques à ses ordres, la faculté de

dépenser sans compter comme le fait Jackie Kennedy-Onassis. De retour chez elle, elle brasse les millions qu'elle n'a pas encore, regarde sa garde-robe et rêve tout haut à ses futures dépenses. Comment va-t-elle organiser sa vie ? Ironont-ils vivre tout de suite à New York avec l'oncle de Maurizio ? Plus Patrizia s'emballe et plus Maurizio craint de devoir affronter son père, qu'il n'a toujours pas informé de ses projets de mariage. C'est chose faite en janvier 1971 ; la réaction de Rodolfo est d'une violence inattendue : « Tu es un imbécile, Maurizio. Elle t'a mis le grappin dessus et tu n'as rien vu venir. Tu as oublié que tu es un Gucci. Tu pouvais briguer n'importe quel parti. Qui sont ces gens-là ? D'où viennent-ils ? Tu vas me faire le plaisir de te sortir ça de la tête. Reggiani, tu dis ? Donne-moi le téléphone de son père, je vais lui dire ce que je pense de sa putain de fille. Tu vas partir immédiatement pour New York rejoindre ton oncle Aldo et tu verras, dans trois mois, tu me remercieras de t'avoir sorti de ce traquenard. Un Gucci n'épouse pas la fille d'une serveuse de bar* ». Mais au lieu d'obtempérer, Maurizio joue les fils rebelles et passe outre à l'oukase paternel. Il a décidé d'épouser Patrizia Reggiani et ira jusqu'au bout. Après des échanges houleux entre les deux familles, après des propositions peu habiles de « dédommagement » de la fiancée, le mariage de Maurizio et Patrizia est célébré deux ans plus tard, le 28 octobre 1972, en la basilique Santa Maria della Pace à Milan. Cinq cents invités, un ballet de Rolls-Royce à la sortie de l'église : la famille Reggiani n'a pas lésiné pour donner à cet événement un éclat unique. Mais le choix et l'attitude de Maurizio ont ulcéré le clan familial. Aucun membre n'est présent lors du mariage de Maurizio et Patrizia considérée comme l'archétype de l'aventurière sans scrupule.

Folle de rage, Patrizia est contrainte de demander à son père d'aider leur couple, l'« héritier Gucci » n'ayant pas un sou en poche et aucun métier entre les mains.

* Sara Gay Forden, *La Saga Gucci*, Jean-Claude Lattès, 2001.

Toujours aussi coiffé de sa séduisante belle-fille, Reggiani offre à Maurizio une situation au sein de ses affaires de transport. Ce n'est certes pas le Pérou, mais l'intelligente et rusée Patrizia n'a pas dit son dernier mot : pas question pour elle de baisser les bras et d'attendre de mettre des enfants au monde pour rentrer dans les faveurs des Gucci. Quel que soit le prix à payer, elle veut, au plus vite, nouer des liens avec sa belle-famille ; durant des jours, elle échafaude des plans pour trouver une faille dans le mur érigé contre leur jeune couple. En menant son enquête dans les milieux d'affaires, elle apprend que ce n'est pas le père de Maurizio, l'intransigeant Rodolfo, qui dirige l'affaire mais son frère, Aldo, l'« Américain », qui a permis à la famille de s'enrichir de façon spectaculaire. Guidée par son sens pratique et sa cupidité, Patrizia s'est mis en tête de rencontrer cet « oncle Aldo », qu'elle aime déjà. Lors d'une de ses visites à Milan, sur le parvis de la cathédrale, elle lui joue à merveille le rôle de la jeune mariée qui ne souhaite rien d'autre que la paix des familles. Il la trouve sincère, charmante, jolie à croquer et, d'évidence, très amoureuse de Maurizio. Proche de son soixante-dixième anniversaire, Aldo n'a que faire d'une querelle familiale dans laquelle l'obstination de son frère les a tous entraînés. Cédant à ses objurgations, le clan dépose les armes et, en signe de totale amnistie du passé, Rodolfo, poussé par son frère, propose à son fils Maurizio de les installer lui et sa jeune femme à New York pour y seconder l'« oncle Aldo ». Une seule rencontre permet à Patrizia de renverser la vapeur et de prendre enfin sa vraie place au sein de la famille de son mari.

La vie telle qu'elle la concevait peut enfin commencer. A peine arrivés à New York, Maurizio et elle s'installent dans une suite de l'hôtel St Regis et mission lui est donnée par son beau-père de trouver rapidement leur futur appartement. Afin de faire oublier ses réticences passées, son beau-père Rodolfo lui ouvre les cordons de sa bourse tandis que Patrizia déploie avec talent le grand

jeu de l'épouse parfaite et de la belle-fille selon ses souhaits. Elle n'est pas femme à passer son temps dans les agences immobilières pour trouver la perle rare après d'épuisantes visites. D'emblée, et trois jours après son arrivée à New York, son choix est arrêté : un duplex de 200 mètres carrés dans l'Olympic Tower qu'Aristote Onassis vient d'édifier sur la Cinquième Avenue lui paraît juste suffisant pour un démarrage au plein cœur de Manhattan. Comment peut-on habiter ailleurs que sur la Cinquième Avenue quand on a épousé un Gucci ? Rodolfo tique un peu mais son frère Aldo donne raison à Patrizia et l'affaire est conclue. Salles de bains de marbre, sols parquetés à l'ancienne, salons aux vastes baies dominant Manhattan, tout est enfin conforme à l'image que Patrizia avait de son propre standing. Femmes de chambre, maître d'hôtel, chauffeur et cuisinier sont embauchés dans la foulée pour laisser suffisamment de temps à la nouvelle Mme Maurizio Gucci de jouer le rôle que l'on attend d'elle.

En contrepartie de la générosité de son père, Maurizio se consacre aux affaires de Gucci en suivant les directives de son oncle Aldo, dont les trois fils ont choisi de vivre en Italie. Menée par Aldo, la marque se développe de façon exponentielle. Après Chicago, Philadelphie, San Francisco, deux boutiques supplémentaires sont ouvertes sur la Cinquième Avenue à New York. Aldo est partout à la fois, continuant à incarner aux yeux du monde l'homme fort du clan Gucci. Après les boutiques ouvertes un peu partout aux Etats-Unis, il décide, par le biais d'une licence, de lancer des montres sous la marque Gucci. Avec l'aide de Severin Wunderman, président de la société Severin Montres Ltd qui travaillait déjà pour de nombreuses marques d'horlogerie et de joaillerie, la montre Gucci devient, en quelques mois, le *nec plus ultra* des accros de la mode. Deux ans à peine après la signature du contrat de licence, plus de 2 millions de montres sont vendues chaque année. Un succès phénoménal dont les concurrents de Gucci n'ont pas encore mesuré l'ampleur. Dans le même temps, et

cédant à la vogue du lancement des parfums européens qui rencontrent aux Etats-Unis un succès phénoménal, Aldo, malgré la réticence de ses frères Vasco et Rodolfo, crée début 1972 la Gucci Perfume International Ltd, y associant ses trois fils Giorgio, Paolo et Roberto. A l'époque, Rodolfo est encore brouillé avec son fils et n'a donc pas voulu associer « Maurizio et sa putain » à l'affaire de parfums à laquelle d'ailleurs il ne croit que très modérément.

Trois ans plus tard, alors que les enlèvements spectaculaires de multimilliardaires occidentaux passionnent l'opinion, Vasco Gucci meurt d'un cancer à l'âge de soixante-sept ans, laissant sa femme seule héritière. Pour la famille Gucci, le choc est rude et Rodolfo autant qu'Aldo mettent tout en œuvre pour racheter ses actions à la veuve de leur frère : sans héritier, la veuve de Vasco représente un danger pour eux, puisqu'il lui est loisible de céder ses parts à qui elle le souhaite. Un chèque substantiel met très vite fin aux angoisses des deux frères et la veuve de Vasco retourne à la vie discrète qu'elle a toujours menée. Plus que jamais fidèles à la règle qui veut qu'aucune femme ne vienne s'immiscer dans leurs affaires, Aldo et Rodolfo Gucci, désormais seuls maîtres de l'empire commencent à « optimiser » fiscalement leur considérable patrimoine : divisé en deux parts égales, ils le « déplacent » dans divers paradis fiscaux en y constituant des entités aux noms exotiques destinées à décourager les plus fins limiers.

Contrairement à ce que Rodolfo avait imaginé, les parfums Gucci, après de difficiles débuts, engrangent de gros dividendes. Aldo entend bien protéger ses fils qui y sont largement majoritaires et, après les angoisses qu'il a connues après le décès de son frère Vasco, n'a nulle intention d'ouvrir le capital des parfums pour y faire entrer son frère Rodolfo. Ce craintif n'a, après tout, que ce qu'il mérite ; puisqu'il n'a pas voulu prendre de risques, il en récolte les conséquences : une absence substantielle de profits supplémentaires dont il porte seul l'entière responsabilité.

A New York, Maurizio et sa femme Patrizia suivent de leur côté la voie ouverte depuis la grande réconciliation familiale de fin 1972. Maurizio développe l'affaire américaine créée par son oncle Aldo et Patrizia trouve chaque jour de nouvelles idées pour dépenser de phénoménales sommes d'argent. Après le duplex à Manhattan, elle fait acheter à son mari une propriété dans le Connecticut, puis une villa à Acapulco et enfin un appartement à Milan. Elle a maintenant de nouveaux amis américains et, entre milliardaires, n'a aucune intention de jouer la parente pauvre. Il lui faut dépenser plus que les autres, si elle veut s'imposer à eux. Ses apparitions aux premières, à l'Opéra, aux galas de bienfaisance, aux compétitions de golf font sensation et il ne se passe pas une semaine sans que les magazines ne les montrent, elle et Maurizio, éclatants de santé, de bonheur et d'opulence. Photographiés au Byblos de Saint-Tropez, skiant à Saint-Moritz avec les Niarchos ou avec les Lauder à Aspen, ils incarnent la nouvelle vague de la jet-set des années soixante-dix. La naissance de leur première fille Alessandra en 1976 puis celle de sa sœur Allegra en 1981 complètent le tableau parfait du jeune couple à qui tout réussit. A la naissance de leur seconde fille, Maurizio cède au dernier caprice de Patrizia et lui offre l'un des voiliers les plus enviés du moment. L'armateur grec Stavros Niarchos en a été le propriétaire : c'est un trois-mâts de près de 70 mètres aux cabines luxueusement aménagées. Après cette folie de plusieurs millions de dollars, les appétits de Patrizia s'aiguisent encore : jet privé et Ferrari aux couleurs de Gucci, gardes du corps viennent compléter la panoplie de cette insatiable héroïne de feuilleton. A l'instar de Jackie Onassis, elle est devenue la proie d'une fièvre d'achats compulsifs et passe le plus clair de son temps dans les boutiques des plus grandes marques. Dans leur appartement de New York, des toiles de Mondrian, un Van Gogh et quelques impressionnistes voisinent avec des fauteuils de Mies van der Rohe et des canapés de daim que Patrizia change à chaque saison. Le coût de

ses dépenses quotidiennes oscille entre 50 et 100 000 dollars, provoquant de temps à autre les hausses de sourcils de son beau-père. Dès que Patrizia sent qu'elle a dépassé la mesure, elle se jette dans ses bras en disant : « Que voulez-vous, nous sommes des Gucci, nous avons un rang à tenir et, si nous ne dépensons pas sans compter, pourquoi les Américains viendraient-ils dans nos boutiques ? » Cette arrogance, jusque-là réservée à la branche masculine du clan, n'est pas pour déplaire à Rodolfo ni même à Aldo, qui voient dans la « fille de l'entrepreneur » le modèle même de la *Gucci girl* : sans complexe, fière de son statut social et prête à tout pour s'offrir l'ultrasuperflu. Tapageuse et un rien vulgaire ? Qu'importe, si cela fait vendre !

Du côté de la gestion de l'empire, les choses se compliquent un peu. La lisibilité des profits de la compagnie est de moins en moins évidente et les fiscalistes du groupe familial commencent à se faire des cheveux blancs. A la création de la branche horlogère, à celle de Gucci Perfume, à celle d'une société Gucci Accessories Collection (GAC), sont venus s'ajouter des holdings créés au Panama et aux Bahamas pour échapper aux tenailles du fisc. L'obsession d'une augmentation annuelle du chiffre d'affaires ne se fait pas non plus sans quelques dommages collatéraux. La multiplication des licences fait bientôt perdre à la marque son image d'exclusivité et de luxe : chaussettes, briquets, stylos, coussins, lingerie féminine et masculine chiffrés Gucci commencent à apparaître un peu partout dans des circuits commerciaux de moyenne gamme. En Asie, où Gucci s'est implanté grâce à l'entregent d'Aldo, les marchés thaïlandais de Chang-Maï et Bangkok regorgent de contrefaçons, proposant aux touristes des articles de maroquinerie et des textiles siglés Gucci entre 2 et 10 dollars. Bradée un peu partout, la marque Gucci est-elle en train de perdre un peu de sa superbe ?

A la fin des années soixante-dix, le raz de marée de la contrefaçon s'étend brusquement à l'Indonésie, l'Australie, les pays du Golfe, l'Italie et enfin aux Etats-Unis. A

deux pas des boutiques de la Cinquième Avenue, des vendeurs ambulants proposent des copies quasi parfaites de l'ensemble de la production de l'usine italienne de Scandicci. Celle-ci est alors placée sous la direction de Paolo, le second fils d'Aldo, un quadragénaire qui déborde de projets pour la maison et supporte de moins en moins la présence de son oncle Rodolfo. A plus de soixante ans, le patriarche continue en effet de harceler le *bambino* de recommandations quotidiennes plus ou moins bien venues. L'extension fulgurante des contrefaçons, l'absence de synergie entre les différentes branches d'activités de Gucci, le train de vie de son cousin germain Maurizio et de sa femme, tout devient prétexte à des scènes d'une rare violence entre Rodolfo et son neveu Paolo. Au quotidien, les ouvriers de Scandicci assistent à des crises, des hurlements et même des bagarres entre l'oncle et le neveu qui, l'un et l'autre à bout d'arguments, passent des insultes aux coups.

L'acquisition par Aldo en 1977 d'un nouvel immeuble, au 685 Cinquième Avenue, met très provisoirement un terme au conflit qui met en péril l'équilibre de la famille. Aldo rencontre Rodolfo dans l'usine familiale de Scandicci et, pour éviter tout nouveau conflit entre oncle et neveu, il fait venir son fils Paolo à New York. Sa mission ? Superviser l'utilisation des 2 millions de dollars qu'Aldo entend consacrer à ce nouveau temple du luxe érigé par Gucci. Les 2 millions de dollars initialement budgetés se transforment en 12 millions, Aldo ayant fait l'acquisition d'œuvres d'art destinées à montrer à ses clients que Gucci n'est pas seulement une maison de maroquinerie ou de prêt-à-porter : elle crée pour ses clients un art de vivre unique et sans frontière dont le magasin de la Cinquième Avenue se veut la vitrine. Malgré le succès phénoménal de la marque, le conflit commencé à Florence entre Rodolfo et son neveu se poursuit outre-Atlantique. A plus de soixante-dix ans, Aldo n'a pas la moindre intention de déteiler et les initiatives constantes de Paolo comme sa volonté de tout savoir sur tout exaspèrent vite son père. De son côté, à Florence, Rodolfo a

la rancune tenace. Souffrant d'un cancer de la prostate, il a désormais deux obsessions : d'abord protéger les intérêts de son fils unique Maurizio, et ensuite mettre en garde son frère Aldo contre le danger que son fils Paolo représente pour le groupe.

En créant en juin 1980 sa propre marque « Paolo Gucci » et en la déposant sans en avoir avisé son père, Paolo signe son arrêt de mort. Cette fois, la guerre est déclarée et Aldo, ulcéré par la trahison de son fils, se range aux côtés de son frère Rodolfo. L'union sacrée entre les deux fils survivants de Guccio Gucci ne va pourtant pas être placée sous les auspices de la sérénité. Après avoir écarté son neveu Paolo qui a saisi la justice américaine pour faire reconnaître ses droits sur la marque « Paolo Gucci », Rodolfo entend bien réparer l'injustice que constitue sa mise à l'écart quasi totale de l'affaire Gucci Perfume, dont Aldo et ses fils se partagent les bénéfices. L'heure de la vendetta n'est pas loin et, dans cette famille, elle va prendre des proportions dantesques. On se venge. On s'allie. On se désavoue. Les ennemis d'hier s'embrassent et concluent de nouveaux pactes jusqu'à ce que la roue tourne une nouvelle fois, redistribuant les cartes dans un imprévisible et permanent jeu de massacre. De décennie en décennie, les dissensions familiales s'accroissent ; Gucci s'en nourrit mais au détriment des affaires. L'affaire des parfums Gucci n'en constitue qu'une des nombreuses illustrations. Après le tintamarre fait autour du mariage de Maurizio et de Patrizia, après la « trahison » de Paolo, les parfums deviennent la nouvelle pomme de discorde de cette tribu belliqueuse. Aldo continue en effet de faire la sourde oreille à toutes les réclamations de son frère Rodolfo. Ayant été le seul à croire en ce secteur de la parfumerie et en y mettant toute son énergie depuis des années, pourquoi Rodolfo et son fils Maurizio viendraient-ils maintenant lui réclamer quoi que ce soit ? Rodolfo ne cède pas d'un pouce. Qu'il le veuille ou non, Aldo devra intégrer les parfums Gucci dans le holding

Guccio Gucci. Ainsi l'équité sera rétablie entre les héritiers du fondateur.

Moins versé dans les subtilités des montages capitalistiques que son frère, Rodolfo se rapproche d'un jeune avocat italien installé aux Etats-Unis. Formé dans les plus grands cabinets d'avocats américains, Domenico De Sole lui paraît, dès leur première rencontre, suffisamment retors pour bien défendre ses intérêts. Dans la ligne de mire de Rodolfo : son frère Aldo, dont la toute-puissance dans la gestion de Gucci l'insupporte depuis longtemps. Avec à ses côtés un avocat chevronné, Rodolfo sent que, pour la première fois, il a dans son jeu les cartes maîtresses qui jusque-là lui avaient manqué. Après plusieurs réunions de conseil d'administration, une sorte de *gentlemen's agreement* est trouvée. Pour indemniser Paolo, le « traître », la société Gucci accepte de lui verser plusieurs centaines de milliers de dollars et le réintègre dans une nouvelle structure qui, conformément aux vœux de Rodolfo, place Gucci Perfume dans l'ensemble Guccio Gucci. Cette nouvelle structure dont Paolo est nommé vice-président rétablit la parité entre les héritiers d'Aldo, d'une part, et Rodolfo et son fils, de l'autre. Enfin, pour lever des fonds et marquer un grand coup dans les esprits, les héritiers décident que cette nouvelle société baptisée Guccio Gucci Spa sera introduite en Bourse. Conseillé par Domenico De Sole, Rodolfo exige de conserver la maîtrise « artistique » de l'ensemble, Paolo ne pouvant ni concéder de nouvelles licences, ni sortir des produits qui n'auraient pas reçu l'aval de son oncle.

La trêve sera de courte durée. Le 16 juillet 1982, dans la salle lambrissée d'acajou de Scandicci, un conseil d'administration dégénère en pugilat. Hurllements, menaces, frères et oncles en viennent une fois de plus aux mains dans un indescriptible désordre. La furia est à son comble et les employés n'ont pas besoin d'écouter aux portes car les vociférations de la famille s'entendent depuis le hall de réception ! Les raisons de cette dispute homérique ? Arguant de son titre de vice-président du

holding familial, Paolo Gucci entend accéder à l'ensemble des bilans des diverses sociétés, qu'il s'agisse de celles de Hong-Kong, de Panama ou des Bahamas. Devant le silence hostile de son père et de son oncle, il exige l'enregistrement des débats. Tentant de lui soustraire le magnétophone qu'il vient d'installer sur la table, oncle, père et frères se ruent sur lui. Dans une indescriptible mêlée où volent jurons et menaces, des coups sont échangés et Aldo, du haut de ses soixante-dix-sept ans, est le premier à prendre son fils de cinquante et un ans par le col de sa veste et à le jeter hors de la salle du conseil. Le visage tuméfié et les vêtements en désordre, Paolo appelle immédiatement son avocat à New York et le charge de déposer une plainte pour coups et blessures volontaires et rupture de son contrat avec la maison mère. Montant de la demande de Paolo vis-à-vis de Guccio Gucci Spa : 15 millions de dollars de dommages et intérêts!

Cette fois, le conflit – latent depuis plusieurs années – est porté au grand jour et la presse en fait ses choux gras. A la une des journaux, apparaît le visage défait de Paolo, avec, à ses côtés, son avocat qui explique à qui veut l'entendre que son client ira jusqu'au bout pour que justice soit faite. Avec la force que le droit américain donne aux plaignants, le rouleau compresseur des investigations se met en marche. Paolo, aidé par des enquêteurs, rassemble une montagne de documents, de relevés bancaires, de déclarations fiscales remontant à plusieurs années et sur lesquels il a fait main basse lors de ses années passées à Scandicci. Fin 1982, Paolo saisit les tribunaux de l'Etat de New York, accusant le groupe Gucci de fraude fiscale, détournement d'actifs sociaux, présentation de bilans truqués, fausses factures et fausses déclarations fiscales. Le dossier fourni par Paolo au fisc américain est accablant pour son père Aldo. Devant l'ampleur de la tempête et les risques encourus par toute la famille, les frères aînés Rodolfo et Aldo demandent à Maurizio et à sa femme de rentrer en Italie. Patrizia garde la tête haute et joue avec bonheur

les Joan Collins de ce *Dynasty* italo-américain. Que lui importe le scandale quand le nom Gucci fait la une de toute la presse internationale! Maurizio est plus perplexe et plus inquiet que sa tapageuse épouse. La marque Gucci pourra-t-elle être à la fois le symbole de l'establishment et celui de la discorde familiale?

Le retour à Milan de Maurizio et Patrizia donne à celle-ci l'occasion de se livrer à quelques réflexions stratégiques. Dire qu'elle a acquis des compétences particulières durant son séjour aux Etats-Unis ne serait pas exact. En revanche, depuis son entrée dans le clan Gucci, elle a observé chacun des membres de la tribu et n'est pas disposée à laisser passer la plus petite occasion pour son mari de se rapprocher du pouvoir. La mise au ban du traître Paolo, le peu de poids de ses frères et le cancer de son beau-père n'ouvrent-ils pas à son cher époux, Maurizio, une voie royale? Fils de Rodolfo et estimé de son oncle Aldo, n'est-il pas *naturellement* le dauphin de l'empire? Pour asseoir un peu plus son statut d'icône de la mode internationale, Patrizia se met à recevoir avec frénésie dans leur somptueux palais de Milan tout ce qui compte dans le milieu du luxe : les Ferragamo, les Versace, les Bulgari, les Missoni, les Zegna, Gianfranco Ferré et ses égéries successives. Forte des relations qu'elle a tissées aux Etats-Unis, Patrizia mêle à cette société ses amis huppés de Long Island qui, les uns après les autres et sur ses conseils, font l'acquisition de propriétés de rêve sur le lac de Côme ou dans les îles Eoliennes.

La mort de son beau-père le 14 mai 1983 parachève ce que Patrizia a en tête : aux yeux du monde, Maurizio apparaît pour la première fois en pleine lumière. Héritier de la fortune considérable de Rodolfo, Maurizio possède désormais 50 % des parts de l'empire Gucci, plus quelque 250 millions de dollars judicieusement placés par son père sur divers comptes bancaires en Suisse, aux Bahamas, à Panama et dans quelques-uns des paradis fiscaux pour lesquels la famille a toujours eu un faible. Un avenir en or massif s'annonce donc et

conforte Patrizia dans son rôle favori, celui de femme d'affaires avisée et d'égérie de la marque. Reste à savoir qui, du vieillissant Aldo en proie aux enquêtes du fisc américain ou de son neveu, pilotera demain le navire Gucci et devra déterminer la stratégie de la maison pour la prochaine décennie. Certes, les 50 % de Maurizio lui donnent une position plus enviable que celle des fils d'Aldo, mais son oncle reste celui qui a « fait » Gucci America et développé la marque à l'échelle internationale. Pour acquérir une réelle autonomie, il manque à Maurizio quelques-unes des parts de ses cousins germains.

C'est vers la brebis galeuse, à savoir Paolo, que Domenico De Sole lui conseille de se tourner. Lancé dans des dizaines de procédures contre son oncle, Paolo voit les indemnités versées par Gucci fondre comme neige au soleil. Sa déroute financière ne pourra se poursuivre très longtemps. La rencontre entre les deux cousins a lieu à Genève le 18 juin 1984 dans les salons de l'hôtel Richemont. La proposition de Maurizio, préparée par son avocat Domenico De Sole, est simple : par le biais de la création d'une nouvelle société installée à Amsterdam, les deux cousins se partagent les revenus des différentes licences de Gucci selon une parité de 51 % pour Maurizio et 49 % pour Paolo. En contrepartie de cet accord, Paolo s'engage à donner à Maurizio sa voix aux différents conseils d'administration de Gucci et lui promet de lui céder ses parts à terme pour un montant de 22 millions de dollars. Le stratagème mis au point par Domenico De Sole fonctionne à merveille. Lors de la réunion annuelle du conseil d'administration de Gucci à New York, fort des pouvoirs de Paolo, Maurizio fait voter la dissolution du conseil et se fait nommer à la tête de Gucci America. Le 31 octobre 1984, soit un an après la mort de son père, le timide Maurizio devient donc seul maître à bord de l'empire Gucci. Ni son oncle Aldo, ni aucun de ses cousins n'ont pu empêcher quoi que ce soit. Afin de le récompenser pour sa loyauté et les conseils éclairés qu'il lui a prodigués, Maurizio nomme Domenico De Sole à la tête de Gucci America.

Sans lui, jamais il n'aurait pu évincer les siens et serait resté, bon an mal an, un homme de second plan. Pour Patrizia, c'est un triomphe sans précédent et, cette fois, son amour pour Maurizio entre très naturellement dans la voie de la passion. Son mari est un génie des affaires, Domenico De Sole, un dieu. Quant à elle, être devenue l'épouse et la conseillère de l'un des hommes les plus fortunés du monde lui paraît être simplement... la juste récompense de ses efforts. La fille d'une serveuse de bar a vécu. Bienvenue à la reine de l'empire Gucci !

Les deux années qui vont suivre seront, une fois de plus, celles de spectaculaires renversements d'alliance. Dès 1985, l'union sacrée entre Maurizio et Paolo vire à l'aigre. Estimant que son cousin ne respecte pas ses engagements financiers, Paolo demande par voie de justice que Maurizio soit démis de ses fonctions. Pour contrer Paolo, Maurizio s'allie cette fois avec Roberto, le fils cadet d'Aldo. Ce nouveau jeu de chaises musicales fait les délices des échetiers et vaut à la famille le surnom de « Clan des Siciliens ». Chez les Gucci, la troisième génération prend modèle sur celle qui l'a précédée, mais accompagnée cette fois d'un battage médiatique mondial à la hauteur de la démesure de ses protagonistes. Alors que ses fils et son neveu s'entre-déchirent, le patriarche Aldo, âgé de quatre-vingt-un ans, comparaît devant la Cour fédérale de New York. Le 11 septembre 1986, il est condamné à un an de prison ferme et cinq ans de mise à l'épreuve pour détournement de 7 millions de dollars dus au fisc américain. Son transfert en prison est immédiat. Sa mise en détention provoque chez Paolo un sentiment de culpabilité, certes tardif, mais néanmoins louable. S'il a fait cela, déclare-t-il, c'est sous l'influence de son cousin Maurizio ; une fois de plus, l'heure de la vengeance sonne, mais cette fois ce sera en Italie que l'arène va s'ouvrir.

Reprenant la voie qui lui a naguère si bien réussi, Paolo rassemble contre Maurizio toute une série de preuves lui permettant cette fois de saisir la justice italienne pour fraude fiscale, abus de biens sociaux,

détournement d'actifs, bref, la litanie habituelle de griefs dont il a déjà fait son pain quotidien contre son père. Nouvelle vendetta en perspective! Le plan échafaudé par Paolo fonctionne au-delà de ses espérances : émois-tillée par les montants astronomiques détournés au fisc, sensibilisée par le fait que le patriarche de Gucci a déjà été mis sous les verrous aux Etats-Unis, la brigade financière de Milan met les bouchées doubles. Le 17 décembre 1986, les parts de Maurizio Gucci dans l'affaire familiale sont mises sous séquestre par le procureur de la République de Milan. Perquisition au domicile, comptes bancaires bloqués, l'affaire a été rondement menée. Paolo se frotte les mains : il a gagné... ou presque. Pour une fois, le nom de Patrizia et de Maurizio n'est plus à la une de la presse « people » mais dans les pages financières. Hurlements, scènes, reproches volent sous les plafonds à caissons de la résidence milanaise du couple. Patrizia appelle son beau-père, lui explique tout, fond en larmes vingt fois par jour, sans oublier de prendre discrètement conseil auprès des meilleurs fiscalistes italiens. Se plaignant soudainement d'être délaissée depuis de longs mois par son mari, elle joue avec un naturel confondant son nouveau rôle de victime. Tenue à l'écart des affaires par son époux et sa redoutable belle-famille, son seul et légitime souci est de protéger ses filles. Après quelques démarches d'avocats, Maurizio, paniqué, lui accorde une pension mensuelle de 35 000 dollars. Une « vraie misère » pour celle qui, naguère encore, dépensait ce montant en moins d'une journée! Claquemurée dans son appartement, elle réfléchit à la manière de tirer rapidement son épingle du jeu; jamais elle n'acceptera un divorce et jamais non plus elle ne se résoudra à perdre une bataille. Elle est Mme Maurizio Gucci et entend bien le rester jusqu'à sa mort.

Protégé par son statut de résident suisse, Maurizio s'est installé à Lugano pour échapper au mandat d'arrêt lancé contre lui par la justice italienne. De là, il continue à diriger ses affaires du mieux qu'il peut, n'osant

plus s'aventurer dans de nouvelles alliances avec l'un quelconque de ses cousins. Son couple ne l'intéresse plus, sa famille regorge d'ennemis potentiels et il s'estime le seul à même de prendre pour l'entreprise familiale les décisions qui s'imposent. Les trahisons successives, le conflit qui l'oppose à Patrizia, les frères haineux, les oncles prêts à se parjurer, les contrôles fiscaux dans tous les pays, tout cela n'a que trop duré. Maurizio cherche à sortir rapidement de l'impasse où le clan Gucci s'est fourvoyé; puisqu'il n'est pas possible de s'entendre avec les siens, pourquoi ne pas chercher un partenaire en dehors du cercle familial ?

3.

Gucci, marque arabe, italienne ou américaine ?

Dans les années soixante-dix, personne ne connaît en Europe le nom de Nemir Kirdar. En créant à Bahrein le premier bureau régional de la Chase Manhattan Bank, cet Irakien pose la première pierre de son futur empire financier. Cinq ans plus tard, en 1982, il fonde la société Investcorp, qui va jouer un rôle majeur dans l'histoire de Gucci. Issu d'une famille dotée de forts appuis politiques, Nemir Kirdar possède, à quarante ans, des relais financiers un peu partout dans le monde. Un empire du secret et des transactions éclair où, sur un simple appel téléphonique, ses clients peuvent grâce à lui gagner des milliards de dollars. Son métier ? *Private equity & venture capital*. En termes plus clairs, faire fructifier l'argent des quelque 600 multimilliardaires du Golfe en leur conseillant les plus judicieux placements en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis. La téléphonie, l'immobilier, le luxe, l'électronique et les nouvelles technologies, autant de proies potentiellement à vendre ou à développer. Sur chaque affaire présentée à ses clients, Nemir Kirdar prend un droit d'entrée mais investit aussi à leurs côtés. Une pratique constante d'Investcorp, destinée à donner confiance à ses partenaires. A chaque opération, le mécanisme est à peu près le même : présentation d'un dossier aux clients privilégiés du Golfe, prises de participation, redressement rapide de

l'affaire avec une équipe qu'il choisit et met en place. Puis, revente dans la foulée, avec, à la clé, des plus-values de cession considérables. Avec une moyenne de 900 millions de dollars d'investissements annuels, Nemir Kirdar est un homme dont il est judicieux de suivre les conseils. Le magazine américain *Forbes* le place alors au 200^e rang des plus grosses fortunes mondiales.

En quelques années, et par le jeu de ses alliances avec les banques, la société Investcorp se spécialise dans la recapitalisation d'affaires. Au sein du conseil d'administration siège l'un des hommes les plus puissants de la péninsule Arabique : Abdul Rahman Al-Ateequ, ancien ministre du Pétrole et des Finances du Koweït et conseiller personnel de l'émir de Bahrein. Parmi les actionnaires, le sheik Yamani, ancien ministre du Pétrole d'Arabie Saoudite, et plusieurs membres des familles princières du Golfe. Grâce à ce flair exceptionnel, les clients d'Investcorp obtiennent des retours sur investissements allant de 30 à 80 voire 90 % par an. De l'or en barre pour un financier hors normes et pour ses partenaires. Dès la création de sa société, Nemir Kirdar choisit de l'implanter dans différents paradis fiscaux. Dans un savant enchevêtrement de sociétés luxembourgeoises, anglaises et arabes, il n'est pas facile au premier venu de trouver le fil conducteur des différentes sociétés dont le financier devient peu à peu le grand patron. Au tournant des années quatre-vingts, les investissements de la société se diversifient et Kirdar décide de jouer la carte du luxe en volant au secours de Tiffany et de Gucci.

Lorsque Maurizio Gucci prend contact avec lui en 1984, Kirdar passe au crible le dossier. Un affaire usée par trente ans de dissensions familiales avec à sa tête un héritier dont le seul intérêt est de posséder la majorité absolue des parts de la société. En plus des conflits familiaux qui font depuis dix ans la une de la presse, l'accélération des concessions de licences comme celle des contrefaçons ont considérablement endommagé l'image de la marque. Sur les trottoirs de Bangkok et de Manhattan, les articles siglés Gucci peinent à trouver

preneur à plus de 10 dollars l'unité. Un désastre et la chronique d'une mort annoncée. Malgré l'arrivée chez Gucci de l'homme de confiance de la famille, l'avocat américain Domenico De Sole, qui partage son temps entre le cabinet Patton Boggs à Washington dont il est l'un des associés et le bureau de Gucci à Manhattan, l'avenir de la société paraît bien incertain. Kirdar fait la moue en écoutant le récit de Maurizio et va droit au but : « De combien avez-vous besoin ? » Maurizio avance un chiffre... Kirdar lui en propose le double et fait entrer Investcorp à hauteur de 49 % dans le capital de Gucci. En quittant les bureaux lambrissés d'acajou du financier, Maurizio se frotte les mains : en promettant de céder ses parts à 22 dollars l'action, l'héritier de la dynastie a le sentiment d'avoir fait fortune une nouvelle fois. Oubliés les démêlés avec le fisc italien. Avec le pactole qu'il empoche, rien ne sera plus facile que de remettre Gucci sur les rails du succès. Ce financier arabe sera très vite remboursé et lui, Maurizio Gucci, pourra bientôt reprendre l'affaire dans son entier. D'ailleurs, Nemir Kirdar, ne s'est-il pas montré rassurant ? Il entend rester un « porteur discret » et voir comment l'affaire évoluera. Aucune raison donc de s'alarmer. Les deux hommes se sont serré la main et se sont quittés enchantés l'un de l'autre.

Kirdar n'a pas mis longtemps à juger l'héritier Gucci : un homme aux abois qui a mordu à l'hameçon qu'on vient de lui tendre. La rapidité va être sa meilleure alliée. Sous couvert de défendre les intérêts de son nouveau client et ami, Kirdar s'attaque sans attendre au rachat des parts de Paolo. Le mouton noir de la famille, celui qui a fait mettre son père en prison et fait perdre ses pouvoirs à Maurizio, exige 40 millions de dollars pour lui céder ses actions. Kirdar accepte et paie ; Paolo ne réalise pas qu'il vient de vendre ses actions à son frère Maurizio, ou plutôt à celui qui représente ses intérêts. La victoire d'Investcorp est pratiquement acquise. Elle le sera avec les deux frères d'Aldo qui, dans l'ignorance de l'acheteur réel de leurs parts, les cèdent à leur

tour au « bienfaiteur irakien ». Tous sont las de quinze ans de conflits, de procédures judiciaires internationales qui leur coûtent les yeux de la tête et aspirent à couler des jours heureux et paisibles après tant d'années de tourmente.

En juin 1988, toujours cachée derrière la banque Morgan Stanley, Investcorp s'apprête à franchir le seuil de 50 % du capital de Gucci. Un an plus tard – et dans l'ignorance totale du fait que son neveu Maurizio a tout tramé avec l'appui de Kirdar et De Sole – Aldo, âgé de quatre-vingt-quatre ans, signe enfin la cession de ses parts, soit 17 % de Gucci America, à la banque Morgan Stanley. Cette fois, Gucci a cessé d'appartenir à la famille qui l'a fondée.

Dans les semaines qui suivent l'entrée majoritaire d'Investcorp dans le capital de Gucci, Maurizio réussit un formidable coup médiatique : l'embauche d'une Américaine, alors au sommet de sa renommée : Dawn Mello, présidente depuis 1984 à New York du grand magasin Bergdorf Goodman, temple incontesté de la mode et du luxe. D'une maison un peu poussiéreuse, elle a su faire, en quelques années, le plus bel espace dédié à la vente de produits de luxe. Aux yeux du Tout-New York, elle incarne la *career woman* comme le pays les façonne et les aime. Implacable. Séduisante. Folle d'orgueil et d'ambition. Aussi, en 1989, lorsqu'elle annonce son départ de la présidence de Bergdorf Goodman pour rejoindre la marque Gucci à Milan, le choc est-il frontal. Que diable va faire à Florence la femme la plus en vue de New York ? Est-il concevable qu'elle veuille redresser une marque en pleine déroute et qui n'intéresse plus que les journaux à scandale ? N'est-ce pas, malgré des décennies de tumultes, le signe avant-coureur d'une possible renaissance de Gucci ? Kirdar se frotte les mains et Maurizio Gucci célèbre avec son panache habituel l'arrivée de Dawn Mello à Florence.

Le 6 décembre 1989 sera pour Maurizio un jour faste entre tous : après des années aux prises avec la justice de son pays, la Cour d'appel de Milan le lave de tout

soupçon. Les actions intentées contre lui par Paolo pour faux, usage de faux en écriture privée, évasion fiscale sont toutes rejetées. Il a donc les mains libres pour « reprendre Gucci ».

Avec un contrat en or massif, plusieurs centaines de milliers de dollars de salaire annuel, un appartement de fonction et la mise à sa disposition permanente d'une limousine, Dawn Mello prend la direction artistique du groupe Gucci. Son arrivée à bord du navire en perdition a la violence d'un électrochoc. En Américaine rompue aux affaires, Dawn Mello voit tout, surveille tout, de la production aux choix des matériaux, et mène les équipes créatives sous ses ordres à un rythme d'enfer. En quelques mois, le patrimoine culturel de la marque est inventorié, par thèmes, par décennies, par saison. Les boutiques sont reprises en main et cette femme de fer devient l'acteur clé de la résurrection de la marque. En 1990, sur la demande de Richard Buckley, alors à la tête du prestigieux magazine *Vanity Fair* aux Etats-Unis, Dawn Mello accepte d'embaucher dans ses équipes créatives le partenaire et ami de Buckley, un jeune homme qui a fait ses études à la Parsons School de New York et a déjà travaillé pour diverses maisons de mode : Tom Ford, inconnu du grand public, intègre le studio de création de Gucci à Milan.

Tandis qu'elle s'attelle à la tâche, loin des podiums et des studios de création, Nemir Kirdar commence, de très loin, à humer une odeur qu'il aime, celle de l'argent. Le président d'Investcorp est désormais sûr de son affaire : Gucci sera demain, pour ses clients saoudiens et omanais, un dossier qui tombera, le moment venu, dans leur escarcelle. A Londres comme à Bahrein, les associés de Kirdar commencent pourtant à s'inquiéter des pertes de Gucci à chaque exercice fiscal. Où va réellement cette affaire dont le redressement annoncé par Maurizio Gucci n'est toujours pas au rendez-vous ? Au lieu d'un désengagement d'Investcorp, Kirdar joue la surprise : il propose à ses partenaires de racheter à Maurizio la totalité de ses parts. Un investissement

éclair de 120 millions de dollars qui les mettra en position de force pour trouver un vrai patron d'affaires, mettre une nouvelle équipe en place et vendre ensuite au plus haut.

La situation de Maurizio est à l'époque des plus paradoxales. Sur le papier, sa fortune est énorme, mais, dans la réalité, la plupart de ses biens sont hypothéqués. Ses dettes personnelles s'élèvent à près de 40 millions de dollars et ses banquiers commencent à trouver que les moratoires successifs ont suffisamment duré. Ses propriétés en Suisse ont été mises sous séquestre et la menace d'une vente aux enchères de son chalet de Saint-Moritz se précise dangereusement. Sans liquidités, il doit emprunter quatre millions de dollars à Domenico De Sole... Et malgré la longue amitié qui les lie, le directeur général de Gucci America perd patience et réclame son dû. Maurizio tergiverse, promet mais ne tient pas, et Domenico De Sole l'assigne devant les tribunaux pour obtenir le remboursement de sa créance. Quand il l'apprend, Kirdar comprend que l'homme lige de Maurizio, l'irremplaçable De Sole, a enfin basculé du côté d'Investcorp. Sans état d'âme, l'avocat new-yorkais sera demain de taille à prendre la tête de l'affaire. Aisément convaincu qu'il échappe ainsi à une faillite inéluctable, Maurizio Gucci accepte l'offre d'Investcorp et dit adieu le 23 septembre 1993 à l'affaire familiale qu'il n'a, malgré son extraordinaire acharnement, pas su mener. Un chèque fait à son ordre de 120 millions de dollars met un terme à son aventure. A quarante-cinq ans, il songe à la vie qui sera désormais la sienne. Installé avec sa maîtresse Paola Franchi dans leur luxueux triplex du Corso Venezia, il est bien décidé à tourner la page. Avec tout de même 100 millions de dollars de capital qui lui resteront une fois ses dettes réglées, la vie devrait être des plus souriantes.

Désormais, Investcorp est aux commandes. A Milan, à Florence, à New York, partout où la marque Gucci est présente, la stupeur règne. Hormis la famille et quelques analystes internationaux, aucun des salariés du groupe

n'a jamais entendu parler de ce groupe de financiers moyen-orientaux auquel l'héritier de la dynastie a choisi de vendre son affaire. Dans son somptueux appartement de Milan, Dawn Mello reste pendue au téléphone avec les Etats-Unis. En quelques heures, elle prépare son retour à New York et plie bagage. Pas question pour elle de rester dans une société dont elle ne connaît même pas le patron et qui a été vendue sans que Maurizio Gucci ait jugé utile de la tenir au courant des tractations qu'il préparait. Sans rancune, Bergdorf Goodman lui propose de reprendre les fonctions qu'elle occupait jusqu'en 1989 et lui offre le poste de présidente du groupe.

Dans le même temps, dans le Golfe, Nemir Kirdar rebat les cartes. La sortie imprévue de Dawn Mello impose des mesures d'urgence : à nouvelle donne, nouvelle équipe. Depuis 1984, Investcorp sait pouvoir s'appuyer sur Domenico De Sole, qui présente le double avantage de tout connaître de la marque et d'être rompu aux ficelles les plus subtiles du droit international. Après de brèves discussions financières, les deux hommes s'entendent et Kirdar lui confie la direction générale de l'affaire Gucci sur le plan mondial. D'avocat et président à mi-temps, il devient un homme d'affaires à part entière. Ce premier défi va permettre à Kirdar et à ses associés de voir comment s'en sortira leur nouveau poulain.

Avec un physique de gentilhomme castillan tout droit sorti des peintures du Greco, Domenico De Sole, la cinquantaine fringante, est un homme que l'on remarque et dont on se souvient. Un visage aux traits fins terminé par une barbe poivre et sel, des yeux bleus intenses et un sourire dévastateur. Chez cet avocat d'origine calabraise, devenu en une décennie l'un des hommes les plus puissants du monde du luxe, la séduction n'est pas un art, mais une seconde nature : il séduit, comme d'autres parlent ou agissent. Gucci, depuis des décennies est SON affaire. Le phare dont le halo s'est posé sur sa vie et qui va le mettre en pleine lumière. D'un bout à

l'autre de la terre, il va en être le chantre talentueux, l'ambassadeur le plus brillant et, peut-être demain, l'architecte de sa renaissance. Né à Rome en 1944, cet avocat formé à la Harvard Business School, a choisi, à la stupéfaction de la famille de militaire dont il est issu, de devenir citoyen américain. En 1974, il s'installe à Washington avec sa jeune femme Eleanor et intègre le puissant cabinet d'avocats d'affaires Patton, Boggs & Blow dont il devient associé en 1979. Un parcours professionnel sans faute qui le conduit naturellement à s'occuper des clients européens du cabinet.

La marque Gucci, avec ses coups de théâtre, ses jeux croisés d'ambitions, ses scandales, l'amuse plus que n'importe lequel de ses dossiers. Quand Investcorp le contacte en 1984, le pari d'un redressement sur trois à cinq ans lui paraît jouable et, dix ans plus tard, il signe, à cinquante ans, un contrat qui va changer sa destinée. Pour reconstruire Gucci, Investcorp lui donne carte blanche. En ce début de l'année 1994, la pendule qui rythmait sa vie d'avocat d'affaires s'emballa. Finis les clients hargneux, les magistrats de Washington auxquels il faut faire bonne figure, terminés le spectre de la facturation mensuelle des honoraires et les quotas à atteindre. La baguette magique de Nemir Kirdar l'a placé au sommet du gratte-ciel de Gucci. Avec une carte de crédit illimitée, il concentre entre ses mains un pouvoir absolu. Bien que fragilisée par plus de quinze ans d'une gestion hasardeuse, Gucci a, malgré tout, conservé sa magie. En moins de quinze jours, le nouveau président fait un tour complet de son nouvel empire. Le constat est accablant : Gucci est devenue une marque de troisième zone qui, à travers des centaines de licences, propose aux acheteurs des articles de consommation courante à des prix bradés. Pas une once de luxe dans cet univers. De retour à New York, Domenico De Sole bâtit son plan de campagne. Première cible : la distribution. Seconde cible, la création. Accueilli à bras ouverts par les patrons des grandes chaînes de magasins, l'avocat-président fait merveille : faconde, promesses de bénéfices, stratégie de

développement, assainissement de la distribution, recentrage sur le haut de gamme et fin des licences sauvages, Domenico De Sole captive son auditoire et rallie à sa cause les acheteurs de Saks, Bergdorf Goodman, Bloomingdales et Neiman Marcus. Avec intelligence, il loue les fondateurs qu'ont été Aldo puis Maurizio Gucci, fait l'éloge de Dawn Mello et fait la conquête de tous ses interlocuteurs. Avec un patron tel que lui, la renaissance de la marque Gucci n'est pas seulement assurée, elle est certaine.

En 1995, Kirdar, poursuivant sa stratégie de vente à terme, prépare, à grands renforts d'annonces et d'articles de presse, l'introduction en Bourse de Gucci. Présentée comme une occasion exceptionnelle pour des investisseurs du monde entier, cette mise en Bourse de Gucci prend des allures de course au trésor. Mais un grain de sable va enrayer pour un temps cette belle mécanique. Le 27 mars 1995, le nom déjà un peu oublié de Maurizio Gucci s'étale à la une de tous les journaux : victime d'un tueur non identifié, il a succombé à ses blessures sur un trottoir de Milan. Les rumeurs les plus fantaisistes commencent à se propager en Italie. Les uns y voient un attentat commandité par la mafia. Pour d'autres, c'est une vengeance des banques derrière lesquelles se cachent plusieurs créanciers majeurs de Maurizio. Ce n'est qu'assez tard que se lève un vent de suspicion dirigé vers Patrizia, l'ex-épouse bafouée. Depuis le divorce prononcé par un magistrat milanais le 19 novembre 1994, celle-ci en effet ne décolère pas et dit à qui veut l'entendre que rien n'est plus à craindre que la vengeance d'une femme.

Drapée dans sa dignité, elle avait imaginé le pire, mais jamais que Maurizio pût un jour vendre ses parts de l'affaire familiale. Une fois cette vente rendue publique, elle commence de manière quasi obsessionnelle à se servir de ses filles Alessandra et Allegra comme d'un bouclier pour justifier ses projets les plus insensés. Au lendemain de l'assassinat de Maurizio à Milan, elle fait, « au nom de ses filles seules héritières de Maurizio », apposer les

scellés sur le triplex de 4000 mètres carrés que son ex-mari occupait avec sa maîtresse Paola Franchi. Une mère admirable a succédé à l'épouse bafouée. Pour ses filles, elle est prête à se battre jusqu'à son dernier souffle. Début septembre 1995, elles emménagent dans l'appartement-palais du 38 Corso Venezia avec le sentiment de récupérer enfin ce qui leur est dû.

Pendant que Patrizia se déchaîne, un outsider apparaît sur le terrain de jeu de Nemir Kirdar. Au mois d'août 1995, le milliardaire sud-africain Johann Rupert, déjà à la tête de Cartier et de nombreuses marques de luxe, se déclare prêt à acquérir Gucci pour 850 millions de dollars. Kirdar en veut un milliard et décline, sans état d'âme, cette offre pourtant alléchante. Ses conseillers financiers et les banques Morgan Stanley et le Crédit Suisse auxquelles le dossier de Gucci a été confié font monter la pression d'un cran. Le 4 octobre 1995 enfin, 70 % du capital de Gucci, jusque-là détenu par Investcorp sont mis en Bourse à New York et Amsterdam. Devant le véritable raz-de-marée de demandes de titres, Investcorp accepte de mettre davantage d'actions sur le marché au prix d'acquisition à 22 dollars. Dans les couloirs de la maison florentine, comme dans les points de vente que la marque possède dans le monde, l'introduction en Bourse est vécue comme la plus extraordinaire chance donnée à la marque par l'homme qui, avant tous les autres, a cru en elle. Domenico De Sole ne tient pas en place. Sautant d'un avion à l'autre, il parcourt la planète pour galvaniser les énergies. Ce n'est pas un succès qu'il veut pour cette introduction en Bourse mais un triomphe et, pour y parvenir, il est bien décidé à vivre à deux cents à l'heure.

Le nouvel homme fort de Gucci entend être l'artisan du plus formidable retournement de tendance qu'une marque ait jamais connu. Parmi les équipes de création de Milan, il trouve en la personne de Tom Ford un créateur qui, selon lui, aura assez de talent et de force pour faire oublier Dawn Mello. Lors de leur première rencontre en 1994, Tom Ford n'existait pas encore. A la fois

timide et ambitieux, le styliste qui bientôt va faire de Gucci la marque la plus désirable du monde, n'a pu, sous la férule de Dawn Mello, donner libre cours à sa créativité. Les années à venir seront pour lui celles de son triomphe médiatique et planétaire. Il devient un dieu craint, vénéré, adulé sur tous les continents. Son charme fait de sensualité et d'une intelligente réserve fascine hommes et femmes. Il est beau, riche, intelligent, plein d'esprit et fourmille d'idées qui se transforment en montagnes de dollars, que demander de plus ? En moins de deux ans, Tom Ford et De Sole ont pris le temps de s'apprécier. Ils ont en commun une formidable ambition et le goût de séduire. Le styliste affiche un perfectionnisme exacerbé et peu de goût pour la contradiction. Il décide, tranche et les autres plient. Le financier est un extraverti, prêt à promettre plus qu'il ne pourra tenir, pour le seul plaisir de se dépasser. Leur duo va bientôt faire des étincelles. La première collection présentée par Tom Ford en 1995 connaît un immense succès et remet instantanément la maison Gucci sous les feux de la rampe. En quelques heures, le visage de Tom Ford est à la une de tous les journaux : sourire à peine esquissé, le jeune styliste devient la coqueluche des journalistes de mode du monde entier. Le tandem De Sole-Tom Ford fonctionne, dès 1996, avec la puissance d'un rouleau compresseur. La distribution des rôles est simple : à Domenico De Sole la finance, la gestion des hommes, des usines et des boutiques ; à Tom Ford la création, les défilés de mode, les contacts avec la presse féminine et la conquête du monde de la mode. D'une saison à l'autre, son talent s'affirme et sa palette monochrome devient une signature. Jamais Kirdar n'aurait imaginé que l'entreprise arriverait à se redresser ainsi. En 1997, Gucci affiche 73 % de croissance et les collections de Tom Ford se suivent, enchaînant succès après succès. Devenu l'homme fort de la maison, celle-ci lui octroie un contrat en or massif et il en devient actionnaire dans d'excellentes conditions. Sa religion ? Le travail. Interrogé sur

son emploi du temps et la manière dont il mène son studio de création, il déclare : « Je sais ce qui se vend chaque jour, dans chaque ville, dans chaque magasin du groupe. Je dors cinq heures par nuit. » De son côté, Domenico De Sole martèle avec un sourire enjôleur son credo de management militaire : « Exécution, exécution, exécution. » Le plus inouï dans la renaissance de cette marque est que l'image des deux nouveaux patrons ne s'est pas substituée à celle des fondateurs. Très intelligemment et malgré une forte attirance des deux managers pour un culte avéré de la personnalité, ils font la part belle à l'héritage Gucci. Loin de critiquer les anciens dirigeants, ils en font des figures mythiques. Guccio Gucci, Aldo, Maurizio n'auront jamais vocation à appartenir au passé. Ils incarnent la marque. Ils en ont porté les couleurs et elle leur doit d'être devenue le symbole de l'élégance. Tandis que Tom Ford actualise la marque aux deux « G », la rend toujours plus désirable, De Sole augmente la croissance et les profits de la belle italienne.

En 1997, et alors que l'auteur du meurtre de Maurizio Gucci n'a toujours pas été identifié, l'arrestation de Patrizia Reggiani-Gucci replonge le public dans les méandres d'une saga qui commençait à perdre un peu de son intérêt médiatique. Le 3 novembre 1998, Patrizia et les quatre complices du meurtre qu'elle a effectivement commandité sont condamnés à des peines allant de vingt-cinq à vingt-neuf ans de prison. Bien qu'ayant nié durant tout le procès toute responsabilité dans cet attentat, ses conversations téléphoniques avec ses acolytes ont toutes été enregistrées par la police de Milan depuis le meurtre de son ex-mari. Elles montrent clairement que Patrizia a versé 400 000 dollars à des hommes de main ainsi qu'à son amie de toujours Pina Auriemma pour organiser l'attentat du 27 mars 1995. Celle qui « voulait avoir la vie de Gina Lollobrigida » quitte la scène médiatique pour entrer en prison où elle s'apprête à passer les vingt-neuf années à venir. La belle histoire a tourné court et l'ex-Mme Maurizio Gucci se dépouille

de son statut de milliardaire pour entrer dans l'univers moins glamour des prisons. Après les trahisons, les dénonciations, les procès à rebondissements, les évactions, les mises en état d'arrestation et les mandats d'arrêt, la dynastie Gucci s'achève sur un meurtre avec préméditation. Cet ultime fait divers n'entame pourtant en rien le prodigieux essor du « Nouveau Gucci ».

Devant le succès rencontré par Ford et De Sole, Nemir Kirdar pense que le moment est venu de tenter un deuxième coup financier. Via la Chase Manhattan Bank, il entre en contact avec Bernard Arnault, patron de LVMH, auquel il propose de céder les parts qu'Investcorp détient dans Gucci pour 500 millions de dollars. Déjà encombré de maisons de couture telles que Kenzo, Lacroix et Céline dont les résultats ne sont pas aussi bons qu'il l'espérait, Bernard Arnault ne croit pas à une possible renaissance de Gucci. Une marque moribonde et mal gérée, artificiellement mise sur le devant de la scène depuis sa reprise par Domenico De Sole et Tom Ford. Il décline donc, sans la moindre hésitation, l'offre de Nemir Kirdar.

Le président d'Investcorp n'est pas homme à rester sur un refus. Dans le vaste et bouillonnant marché du luxe, d'autres patrons d'affaires rêvent de constituer un groupe multimarques. C'est à eux qu'il faut proposer Gucci. La marque Prada, détenue par sa créatrice Miuccia Prada et gérée par son mari Patrizio Bertelli, est alors au zénith de sa notoriété. Entre Gucci et Prada, la rivalité a toujours été forte et Patrizio Bertelli a pour Prada les ambitions d'un condottiere. De surcroît, l'idée de jouer le cheval de Troie chez Gucci l'emballait. Toujours théâtral, il déclare à Nemir Kirdar : « Apportez-moi la tête de Tom Ford sur un plateau et je me charge du reste. »

Depuis l'arrivée de Domenico De Sole et de Tom Ford chez Gucci, Prada craint en effet pour le devenir de sa marque. Chaque jour, son principal concurrent grignote ses parts de marché. Jouant le tout pour le tout, Bertelli accepte l'offre d'Investcorp et entre dans le capital de

Gucci à hauteur de 9,5 %. Depuis la mise en Bourse, le cours des actions ne cesse en effet de monter et Prada a toutes les raisons de croire en l'opportunité économique d'un tel investissement. Pour Prada, que Domenico De Sole disait être au bord de la banqueroute, c'est un formidable coup médiatique et financier que Patrizio Bertelli et Muccia Prada viennent de réussir. Qui sait si, demain, ce ne sont pas eux qui tiendront les rênes de Gucci ?

4.

La guerre de trente mois

A l'aube d'un xx^e siècle dont aucun analyste financier n'avait anticipé qu'il démarrerait par la plus grande crise économique que le monde ait connue depuis celle de 1929, le monde du luxe est sur les dents. Après les vagues de rachats d'entreprises de mode qui ont marqué les deux dernières décennies du xx^e siècle, le monde du luxe guette les dernières proies possibles. Où se cachent ces trésors qui font rêver, ces entreprises mal tenues par des familles négligentes qu'un groupe de financiers et d'hommes de marketing sauront tirer de leur sommeil ? Si les acteurs de ce jeu de cache-cache sont peu nombreux, leur puissance est phénoménale. Chanel, aux mains de la famille Wertheimer, Hermès, aux mains des héritiers Dumas et Guerrand, demeurent d'imprenables forteresses. En revanche, Yves Saint Laurent, Gucci et quelques marques horlogères pourraient être demain des gibiers de première venue. Chez Gucci justement, les derniers mois ont été quelque peu chahutés par l'entrée inattendue de Prada dans le capital social de la maison florentine. Y aurait-il quelque chose à tenter du côté de l'imprévisible marque italienne ?

En ce mois de janvier 1999, confortablement installé à l'arrière de sa limousine noire, Domenico De Sole traverse Londres pour gagner l'aéroport où l'attend l'avion privé mis à sa disposition par Gucci. Sur l'écran de son

ordinateur portable s'affiche la valeur de l'action Gucci qui, depuis quelques jours, connaît une spectaculaire progression. Après Prada, un second danger se profile à l'horizon pour Domenico De Sole et Tom Ford : en ce mois de janvier, l'entrée du vaisseau amiral de Bernard Arnault, tout-puissant patron du groupe LVMH, dans le capital de Gucci a fait faire un formidable bond à la cote boursière de la compagnie. D'une valeur de 22 dollars à l'introduction en Bourse, les actions sont passées à 50, puis 70 dollars. Une formidable aubaine pour les actionnaires qui ont accordé leur confiance au patron de Gucci, mais aussi pour Tom Ford et De Sole, qui en détiennent quelques millions. Avec un conseil d'administration qui leur est tout acquis et la renégociation de leurs contrats individuels, LVMH n'est peut-être, après tout, qu'un danger passager.

Pour s'assurer du maintien de la fidélité de ses équipes à la tête de la marque, Gucci emploie les grands moyens. En 1999, le créateur, outre un salaire annuel dépassant les 2 millions de dollars, reçoit 5 millions de stock-options Gucci au taux prioritaire de 65 dollars l'action. Jet privé, appartement de fonction à Londres, limousines mises à sa disposition dans toutes les capitales du monde, logement au Ritz à Paris, gardes du corps, toute la palette du luxe à grande échelle est au rendez-vous. Après avoir déclaré : « Le luxe c'est l'aisance en tout », Tom Ford peut, outre la contemplation de son compte en banque, mesurer sa réussite au torrent médiatique qui l'encense quotidiennement. Sous sa férule, la mondialisation de la marque est devenue une réalité. Le nouvel homme fort est devenu le grand prêtre du goût et décide de tout ce qui, de près ou de loin, peut avoir une influence sur les codes visuels de la maison. Le somptueux magasin de Sloane Street à Londres, tout juste rénové, joue à fond la carte d'un dépouillement dispendieux qui rend vieillottes et datées les boutiques de tous ses concurrents. Une symphonie en noir et acier brossé dont il vient lui-même quasi quotidiennement corriger les accords. Partout dans le monde, la marque

acquiert les emplacements les plus enviés pour y implanter ses nouvelles boutiques. Au travers de campagnes publicitaires mondiales, Gucci joue à fond la carte Tom Ford mélangeant sexe, porno chic, scandale et luxe, en malmenant les codes du rigorisme et d'un bon goût dépassé. Malgré de savantes provocations, l'esthétique de la marque, les piqures sellier, les mors, les bandes en toile de jute rouge et vert, la forme des sacs, le bambou demeurent. Tom Ford, qui transforme en or tout ce qu'il touche, les « revisite » avec un succès qui ne se dément pas. Ce que le styliste a compris mieux et plus vite que tous les autres, est cette nécessité de donner aux consommateurs du monde entier des repères vestimentaires symbolisant leur appartenance au monde du luxe. Qu'importent le bon goût à la Hermès et le sac Kelly ! Au lieu du sac qui dure une vie, bienvenue à celui qui, à 1 500 ou 2 000 euros l'unité, ne plaît qu'une saison. On le remplace l'année suivante par un nouveau *hit bag*, à peine plus cher, lui-même suivi d'un troisième et d'un autre encore, sans que jamais ne diminue chez le consommateur l'envie d'acquérir les nouveautés de la maison florentine. En cette dernière année du xx^e siècle, Tom Ford est le roi incontesté du luxe et la présence à ses côtés de Domenico De Sole donne à cet attelage la solidité de l'acier. Qui songerait alors à les menacer ?

Le premier coup de cymbale de la guerre que vont se livrer, à travers leurs consortiums respectifs, les deux milliardaires français Bernard Arnault et François Pinault éclate le 12 janvier 1999. Jusque-là actionnaire très minoritaire de Gucci, Prada vend brusquement à LVMH pour 380 millions de dollars ses 9,5 % d'actions Gucci. Dans le même temps, LVMH a procédé, depuis le début de l'année 1999, à un véritable ramassage d'actions Gucci sur le marché boursier et annonce brusquement qu'elle détient désormais 14,5 % de la marque.

En exigeant depuis des mois d'avoir la priorité des informations sur le groupe Gucci, Bernard Arnault n'a pas perdu son temps. Deux de ses plus fidèles collaborateurs, Pierre Godé, ancien avocat, et Concetta Lanciaux,

directrice des ressources humaines du groupe LVMH, ont reçu pour mission de lui communiquer toutes les informations qu'ils peuvent ou pourraient obtenir sur la gestion de Gucci. Mais, malgré le talent de ses collaborateurs, la moisson d'informations collectée par Bernard Arnault n'est pas suffisante. Pour ne rien laisser dans l'ombre, il décide de recourir, comme il l'a fait avec succès dans le passé, aux services de la société d'investigations américaine Kroll. Ce cabinet privé, créé en 1972 par un ancien procureur new-yorkais, est un géant dominant la scène internationale du renseignement. Avec 60 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel, douze bureaux dans le monde et un siège social aussi protégé que celui de la CIA, Jules Kroll, l'homme aux bretelles et aux chemises rayées, est tout sauf un amateur. Craint par tous et déjà assuré d'un premier succès auprès de Bernard Arnault lors de la prise de contrôle de Vuitton, Jules Kroll mandate pour ce client prestigieux quelques-uns de ses 250 enquêteurs dans le monde. Pour 3 000 euros par jour, ils sont capables de mettre à nu les vies les plus cachées comme les secrets les plus enfouis. Ce travail de fourmi va très vite porter ses fruits. Pister nuit et jour les dirigeants de Gucci, noter leurs allées et venues et, autant que faire se peut, identifier leurs interlocuteurs, voilà quelques-unes des menues tâches de ce sympathique cabinet Kroll. A coups de clichés, de montages photographiques, de cellules d'identification, le puzzle de l'adversaire est peu à peu reconstitué avec, en toile de fond, ses forces et ses faiblesses présumées qui seront autant d'atouts dont Bernard Arnault pourra se servir. A la Bourse d'Amsterdam et de New York, les limiers de Pierre Godé et de Bernard Arnault ne perdent pas non plus leur temps. Les instructions de Bernard Arnault sont claires : il lui faut Gucci, quel qu'en soit le prix, avant la fin du premier trimestre de l'année en cours. De semaine en semaine, discrètement, des paquets d'actions Gucci sont ainsi acquis par des sociétés prête-noms agissant pour le compte de LVMH.

Le 26 janvier 1999, la bombe éclate sur les écrans de toutes les Bourses du monde : à la suite de différents rachats, la participation de LVMH dans Gucci atteint 34 % et a coûté au groupe 1,4 milliard de dollars. Bernard Arnault triomphe. Déjà, Anne Méaux prépare avec ses équipes les communiqués de presse annonçant au monde entier cette nouvelle victoire du groupe Arnault. Lorsque Gucci aura rejoint Dior et Louis Vuitton, le numéro un mondial du luxe ne fera plus qu'une bouchée de ses concurrents. En ce même jour, rivié sur les cours de Bourse d'Amsterdam et de New York, Domenico De Sole se perd en conjectures. Arnault reste injoignable et ses avocats continuent de tenir des discours lénifiants sur la « prise de participation amicale de LVMH au capital de Gucci ». En réalité, le patron de Gucci n'a pas encore pris la mesure des moyens de son adversaire. Doté d'un réseau relationnel protéiforme, Bernard Arnault tient la presse, les médias, où il est l'un des plus gros annonceurs d'Europe, et a tous les appuis requis dans le monde de la politique et de la finance. Face à lui, Domenico De Sole est à peu près inconnu du grand public européen et sa notoriété ne dépasse guère le cadre de l'Italie et des Etats-Unis. D'un côté, un Latin au verbe excessif, emporté et sympathique; de l'autre, un parfait gestionnaire, implacable et prêt à user de tous les moyens pour terrasser son adversaire. Une fois la stupeur passée et le coup à l'estomac encaissé, le président de Gucci se révolte. Pourquoi l'homme le plus riche de France veut-il lui voler ce qu'il a construit pierre par pierre ?

Pour lutter à armes égales contre Bernard Arnault, Domenico De Sole engage les avocats les plus chevronnés : Scott Simpson, de la branche anglaise du cabinet Skadden, Alan Tuttle, l'un de ses anciens associés chez Patton-Boggs; et, à Amsterdam, il confie les intérêts de Gucci à la firme De Brauw, Blackstone & Westbroek. Nuit et jour, ses avocats étudient les textes du droit boursier américain et les règles en vigueur sur le marché d'Amsterdam. Dans la première quinzaine de février,

Scott Simpson trouve une faille dans le mur de béton érigé en quelques semaines par LVMH. Pour contrer Bernard Arnault et son groupe, l'idée jaillit de faire émettre autant d'actions au bénéfice des salariés de Gucci que LVMH en possède. Ainsi les rachats successifs d'actions par LVMH durant le mois précédent se trouveront-ils dilués et Gucci protégé de toute tentative de rachat sauvage.

Ainsi naît, le 17 février 1999, l'ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) : une émission spectaculaire de 37 millions d'actions nouvelles réservées aux seuls employés du groupe Gucci, leur permettant de devenir immédiatement actionnaires de la société avec un prêt sans intérêt. Seule réserve – et on en comprend aisément la portée avec ce que Gucci vient de vivre –, aucun employé ne pourra revendre ses actions à des tiers ! Au sein de Gucci, c'est l'euphorie : du plus petit employé aux dirigeants, la manne ouverte par Domenico De Sole se déverse sur les salariés répartis à travers le monde. En quelques heures, il galvanise les employés de l'usine italienne de Scandicci, ceux de Secaucus dans le New Jersey et, d'un bout à l'autre du globe, des conférences téléphoniques sont orchestrées pour permettre à chacun de comprendre l'« enjeu de survie » que leur offre la maison Gucci. Puisqu'ils aiment cette maison par-dessus tout, puisqu'ils ont toujours vénéré les fondateurs de la maison familiale et leurs dirigeants, Domenico De Sole leur offre de sauver Gucci et d'en devenir actionnaires. Du plus infime contremaître au patron de division ou de filiale, c'est l'enthousiasme et Domenico De Sole devient une fois encore le sauveur de Gucci.

Malgré l'ESOP et le miracle de dernière heure qu'il constitue pour le maintien de l'indépendance de Gucci, LVMH continue de détenir, non plus 34,4 %, mais 26 % de la société florentine. La fureur de Bernard Arnault est à son comble : ainsi, après avoir déboursé plus de 1,5 milliard pour s'emparer de 34 % du groupe Gucci, on lui vole sa victoire ! L'émission d'actions fantômes dont les noms des bénéficiaires ne sont même pas

connus fausse la donne et les règles les plus élémentaires de l'équité et de la transparence. Immédiatement saisie par LVMH sur la validité de cette manœuvre de dernière minute, la Chambre des entreprises d'Amsterdam ne se prononce pas mais recommande aux deux parties, le 3 mars 1999, de trouver en trois semaines un terrain d'entente. A Paris, à Londres, à New York, à Tokyo, journalistes et financiers choisissent leur camp dans une guerre qui fait chaque jour les gros titres de la presse. Dans ses bureaux de Londres, Domenico De Sole pressent qu'une nouvelle offensive de LVMH, portant cette fois sur la totalité du capital de Gucci, est inévitable. Ce qu'il faut à son groupe menacé d'une OPA, c'est trouver un partenaire financier prêt à garantir l'indépendance de Gucci en finançant le rachat de 40 à 50 % du groupe.

Lorsque le nom de François Pinault arrive sur le bureau de Domenico De Sole, celui-ci ne connaît à peu près rien de l'entrepreneur breton, devenu en quelques décennies la sixième fortune de France et la 35^e fortune mondiale. Ce Monsieur « bois & matériaux » a pourtant maintes cordes à son arc et, *via* son holding familial Artémis, est, à soixante-deux ans, à la tête d'un conglomérat de sociétés réalisant près de 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Un mastodonte qui, outre l'acquisition en 1998 de la célèbre maison de vente aux enchères britannique Christie's, compte parmi les fleurons de son groupe La Redoute, la Fnac, Finaref, Rexel, CFAO, le Printemps et Conforama. Un amalgame d'enseignes un peu disparates qui n'ont en commun que d'être aux antipodes du luxe. Domenico De Sole y voit un avantage énorme : un homme qui ne connaît rien au luxe, voilà le candidat idéal qui va lui permettre de conserver la haute main sur l'affaire Gucci ! Prendre une participation de 40 % est pour François Pinault un virage majeur dans sa stratégie. L'investissement pour se rendre propriétaire d'une partie du capital de Gucci est, de surcroît, considérable : un premier acompte de 3 milliards d'euros qu'il faudra sans doute plus que doubler pour acquérir, à moyen terme, la totalité de l'affaire italienne.

Dans l'entourage du milliardaire breton, les sourcils se froncent mais François Pinault n'écoute que son flair légendaire. A côté de la lourdeur des affaires se trouvant dans le giron de PPR, la marque Gucci croît en effet à une rapidité qui laisse pantois et pourrait, demain, lui faire rebattre ses cartes si les promesses de croissance exponentielle de la belle italienne étaient tenues. Le 9 mars 1999, François Pinault entre donc en force dans le capital de Gucci. Non content de proposer le rachat de plus de 40 % de l'affaire italienne, il ajoute à la corbeille de la mariée le possible rachat du groupe Sanofi-Beauté, branche cosmétiques et parfums du puissant groupe pharmaceutique français. Avec ce rachat, Gucci deviendrait demain propriétaire de la marque Yves Saint Laurent et de quelques marques de parfums de grand prestige. Malgré la pression qui pèse sur lui, Domenico De Sole dicte ses conditions : la première d'entre elles est de conserver la direction absolue de la stratégie de Gucci et la maîtrise totale de l'affaire. François Pinault accepte, exigeant seulement d'avoir une représentation significative au conseil d'administration. Avec quatre sièges sur les neuf qui composent le conseil, il se déclare satisfait et, le 19 mars 1999, l'accord Pinault-Gucci fait la une de la presse. Valorisée à 8 milliards de dollars, la société devient multimarques et dispose, pour de futures acquisitions, d'un trésor de guerre de 3 milliards apporté par François Pinault.

Avec François Pinault dans le camp adverse, Bernard Arnault a enfin trouvé un adversaire à sa taille et les moyens de l'abattre comptent moins que le résultat à atteindre... A travers les médias, les deux milliardaires français s'affrontent et clament leur bon droit. Cette passe d'armes passionne le monde de la mode et crée, au sein des deux groupes, une atmosphère de guerre de tranchées. Désireux de surenchérir pour rafler la mise, Bernard Arnault tente de déstabiliser le conseil d'administration de Gucci en offrant le rachat de la totalité du groupe pour 9 milliards de dollars. Comme les précédentes, la proposition est rejetée par le conseil d'admi-

nistration après quelques sueurs froides des dirigeants « historiques » du groupe que sont devenus en moins de dix ans Tom Ford et Domenico De Sole. Après divers allers-retours judiciaires, le 27 mai 1999 la Chambre des entreprises rejette la plainte déposée par LVMH contre PPR et Gucci, et laisse intacte l'alliance stratégique entre les deux nouveaux partenaires.

Sur le pont du navire Gucci, Domenico De Sole n'entend pas perdre une minute. Il lui faut d'urgence mettre en place ses nouvelles équipes. Un transfuge de Prada, Giacomo Santucci, prend la tête de la marque Gucci, et James Mc Arthur devient le patron de la stratégie. Sa mission ? Repérer partout dans le monde les marques de luxe à fort potentiel de croissance. Fort des 3 milliards de dollars que la société vient d'obtenir du groupe Pinault, l'ambition de De Sole est de bâtir un groupe multi-marques de luxe. Avec des usines de parfums en France, des centres de logistique à Parme et à Florence, des usines de fabrication dans différents pays d'Europe, Gucci a les moyens de ses ambitions. Domenico De Sole en a tracé les grandes lignes pour François Pinault : autour de la marque Gucci, un pôle parfums, un pôle maroquinerie et accessoires, un pôle mode avec, outre Yves Saint Laurent, des marques de créateurs devant constituer des relais de croissance, un pôle joaillerie, et enfin un pôle chaussures. L'optimisme est de mise : Domenico De Sole reste le seul maître à bord des destinées de Gucci, tandis que François Pinault sera un actionnaire exemplaire se contentant de surveiller ses dividendes... Parfois les hommes les plus intelligents se rassurent et se trompent.

Quinze mois vont s'écouler sans nouvelle passe d'armes judiciaires mais avec, chez Gucci comme chez LVMH, la montée en puissance d'une volonté d'en découdre jusqu'à l'issue finale. Le 12 octobre 2000, la Cour suprême des Pays-Bas, saisie par LVMH, jette une lueur d'espoir dans le camp de Bernard Arnault. Selon elle, en effet, depuis le début cette affaire a été jugée à la hâte, et elle ordonne qu'une enquête soit diligentée afin de déterminer les res-

ponsabilités de chacun. Trois personnalités du monde des affaires internationales sont désignées pour déterminer « si Gucci a ignoré ou non les intérêts légitimes de ses actionnaires, dont LVMH ». A dire vrai, les lobbies des deux protagonistes de ce conflit sont si puissants et si actifs auprès des autorités de l'Union européenne qu'aucun tribunal n'a envie de trancher dans le vif. Que ces patrons d'entreprises, tous deux multimilliardaires, s'entendent serait une solution qui arrangerait tout le monde.

Onze mois plus tard, le 11 septembre 2001, la terreur s'abat sur l'Amérique et fait passer à l'arrière-plan la guerre des ténors du luxe. Sur tous les écrans de télévision du monde, l'effondrement des Twin Towers, transmis en direct, inflige à l'Amérique la plus tragique humiliation jamais subie sur son propre sol. Dans les aéroports soudain désertés, dans les capitales du monde, les magasins de luxe se vident de leur clientèle. La course aux dépenses somptuaires, aux colifichets hors de prix marque une pause et un peu partout les relais d'opinion prônent un retour aux vraies valeurs, à la nature et à la famille. C'est l'heure du repli sur soi et, pour LVMH et PPR, le temps paraît venu d'enterrer la hache de guerre. Ce sera chose faite le 24 septembre 2001, à la veille de la publication des résultats de l'enquête ordonnée par la Cour suprême hollandaise. LVMH tourne définitivement la page Gucci et accepte de céder la totalité de ses actions au groupe de François Pinault qui, à son tour, s'engage à se porter acquéreur en 2004 des 60 % restants du capital de la société italienne. Cet épilogue ne marque pas pour autant la fin des hostilités entre les deux groupes. Pas un mois ne passe sans que Bernard Arnault ou François Pinault ne fassent parler d'eux, poursuivant leur guerre sur le terrain des résultats de leurs groupes respectifs, de leurs collections d'art ou des rémunérations de leurs dirigeants. La signature de l'armistice entre les deux concurrents leur aura coûté cher et leurs deux groupes publient en 2002 des comptes en demi-teinte.

✱ Pour LVMH l'année se solde avec un cuisant recul de son bénéfice net de 10 millions d'euros contre 722 millions d'euros l'année précédente. Chez PPR, c'est la découverte de la difficulté qu'il y aura à redresser, au sein de Gucci, la marque que François Pinault considérait comme sa plus belle prise : Yves Saint Laurent. Avec 70 millions d'euros de pertes par an, nul ne peut désormais prédire la fin de l'hémorragie de la plus célèbre maison de couture française, ni même envisager son retour à l'équilibre avant cinq ans. Certains parlent de dix ans, d'autres disent déjà dans la coulisse que la marque est moribonde et ne se relèvera pas de l'arrêt de la haute couture.

Au sein de Gucci Group, Domenico De Sole et Tom Ford sont, quant à eux, très loin de ces soucis financiers. Devenus des stars *urbi et orbi*, leur double portrait figure en bonne place dans tous les bureaux de Gucci dans le monde. Après Sanofi-Beauté, Gucci acquiert avec les 3 milliards d'euros du groupe Pinault les marques Bottega Veneta, Sergio Rossi, Di Modolo, Alexander Mc Queen, Balenciaga et prend une partie du capital de Stella McCartney. Désormais, Domenico De Sole a réalisé son rêve : la constitution d'un portefeuille de marques pouvant rivaliser avec celui des géants du luxe que sont LVMH ou Richemont. Dans le même temps, le patron de Gucci opère un changement de cap osé vis-à-vis d'un actionnaire à 40 % qui vient tout juste de le sauver du désastre : soutenu par Tom Ford, il décide de fermer à PPR les portes de l'empire... Transformé en chien de garde du temple du luxe, l'homme fort de Gucci entend rester maître chez lui et tenir la dragée haute au groupe de François Pinault. Celui-ci aura l'immense habileté de ne rien précipiter et de prétendre se contenter du rôle d'aimable potiche que lui assigne l'homme qu'il vient de sauver. Il serait parfois sage de se méfier de la gentillesse des hommes de pouvoir : elle n'est souvent qu'un stratagème visant à tranquilliser l'adversaire pour mieux le dévorer.

Après septembre 2001 et la baisse subite des résultats de Gucci, l'acquisition des 40 % de la marque continue de susciter beaucoup d'interrogations au sein du groupe

de François Pinault. Fantaisie de milliardaire ou réelle stratégie de changement des grands équilibres ? Même son de cloche au sein du monde financier, qui s'interroge sur les choix de l'entrepreneur breton et la pérennité du luxe à l'intérieur de son conglomerat. Du côté de Gucci, Tom Ford, au sommet de sa renommée, pousse l'exercice du « *total look Gucci* » à son point extrême. Sexe et provocation donnent naissance à la vague « porno chic » dont la marque italienne se fait le chantre. Talons aiguilles de 14 centimètres, lunettes noires et cuisses largement dénudées composent alors la silhouette de la *Gucci girl* exportable sur les cinq continents. Toute une nouvelle génération qui vénère le designer américain jette ses jeans troués et adopte les nouveaux codes vestimentaires de la marque italienne : sacs en bandoulière, ceintures monogrammées, cabas en toile siglée, logos déclinés à l'infini composent la nouvelle garde-robe des jet-setters.

Chez Yves Saint Laurent, la donne est moins simple : après la fermeture de l'illustre maison de couture de l'avenue Marceau, Tom Ford, qui voue une admiration sans borne à Yves Saint Laurent, cherche dans les fastueuses collections du maître des pistes créatives. Bien que ses premières collections soient fraîchement accueillies par la presse internationale, le Texan persiste et signe, bien décidé à remettre la prestigieuse griffe sur la voie du succès. Celui-ci viendra non pas de la mode, mais des accessoires. Avec le lancement du sac « Mombasa », Tom Ford réussit là où on ne l'attendait pas : sur le secteur de la maroquinerie qui, du temps d'Yves Saint Laurent, n'avait jamais été considéré comme un vecteur majeur du développement de la marque. Déconcertées par les collections de prêt-à-porter de Tom Ford pour Yves Saint Laurent, les clientes se rabattent sur ce sac « Mombasa » dont l'anse en corne devient bientôt aussi célèbre que son créateur. Entre 2000 et 2003, si la patte de Tom Ford sur Yves Saint Laurent ne fait pas mouche à tout coup, il lui donne une exposition médiatique dont elle avait le plus urgent besoin.

Domenico De Sole, quant à lui, poursuit ses emplettes. En 2003, il complète le portefeuille de Gucci Group en rachetant le joaillier Boucheron. Désormais, Gucci est le troisième groupe de luxe mondial. La mégalomanie des deux dirigeants atteint alors son zénith mais leur aura est si forte que nul ne songerait à contester une réussite qui prend des allures de cas d'école pour les étudiants en marketing de tous les pays.

Chez PPR, les exigences constantes des deux dirigeants commencent à faire froncer quelques sourcils. Le groupe Pinault entend passer à la loupe les « nouveaux contrats en béton » que les deux dirigeants ont déjà fait préparer par leurs avocats américains pour l'« après-2004 ». Une date majeure pour PPR puisqu'elle coïncide avec l'offre de rachat global des 60 % de Gucci pour lequel le groupe de François Pinault s'est engagé. Les tractations sont menées avec une totale discrétion et rien ne filtre de l'issue de ces négociations. Fin 2003, le voile est enfin levé et François Pinault annonce, à la stupéfaction générale, qu'aucun accord raisonnable n'ayant pu être trouvé avec Domenico De Sole et Tom Ford, les deux hommes quitteront Gucci à la fin du premier trimestre 2004. Le lancement de cette bombe médiatique fait immédiatement plonger le cours de PPR et provoque un tollé dans le monde du luxe. Après un ultime tour du monde, les pleurs des employés de Scandicci et quelques fracassantes déclarations, Domenico De Sole et Tom Ford tournent la page la plus brillante qu'ils aient écrite et rendent les rênes de Gucci à celui qui vient de s'offrir l'imprévisible marque italienne pour 7 milliards d'euros.

Pour Anna Wintour de *Vogue*, pour Suzy Menkès du *Herald Tribune*, comme pour toutes les grandes signatures du monde du luxe, l'attelage Ford-De Sole était devenu en une décennie aussi incontournable et destiné à perdurer que la marque dont ils étaient les ambassadeurs. Avec leur départ, une question est désormais sur toutes les lèvres : Qui, désormais, saura conduire cette belle aux humeurs incandescentes ?

5.

Le Gucci nouveau est arrivé

Après le départ du tandem Ford-De Sole, l'ambiance au sein du groupe PPR n'est pas exactement à l'euphorie. Que les financiers n'aiment ni les scandales ni les humeurs de divas n'est pas une nouveauté mais, au sein du holding de l'avenue Hoche, le groupe de François Pinault affronte une déplaisante réalité : à l'annonce du départ du plus célèbre tandem du luxe, le 5 novembre 2003, le titre PPR plonge et, en une journée, 500 millions d'euros de capitalisation boursière partent en fumée. Dans le journal *La Tribune* du 5 novembre 2003, François-Xavier Pietri déclare : « Le divorce est prononcé. Après quatre ans de relations tumultueuses, dont une dernière année devenue conflictuelle, le tandem Tom Ford et Domenico De Sole et les dirigeants de PPR ont décidé de se séparer. Les deux premiers ont trop tiré sur la corde : ce sont d'ailleurs les seuls à s'être notablement enrichis pendant cette période, alors même que les actionnaires de PPR ont vu leurs avoirs fondre... Gucci sans Tom Ford, c'est le Real Madrid sans Zidane. Car Tom Ford était à la fois l'âme de Gucci et, avec De Sole, le principal artisan de son succès initial. Du jour au lendemain, et sans avoir pu assurer ses arrières, le groupe de François Pinault se retrouve confronté à une série de questions cruciales : quel créateur emblématique pour Gucci ? Qui va demain redonner du sens à un

Yves Saint Laurent en perte de vitesse?... Pour la première fois, l'équipe de François Pinault, et de son fils monté en première ligne, aura les mains libres sur Gucci et son empire.»

Alors que l'on disait Hedi Slimane, Viktor & Rolf ou Alexander Mc Queen bien placés pour prendre la direction artistique d'Yves Saint Laurent ou de Gucci, les choix de PPR laissent sans voix le microcosme du luxe. Pour remplacer Tom Ford chez Gucci, PPR nomme trois designers inconnus : Alessandra Facchinetti, John Ray et Frida Giannini, tous trois formés à l'école de Tom Ford et appartenant à ses équipes de stylistes. Le pari est audacieux mais François Pinault a été intraitable : on ne recommence pas l'aventure d'un designer et d'un dirigeant qui, tous deux, auraient plus de pouvoirs que les propriétaires du groupe. Oublié le temps de Gatsby le Magnifique et bienvenue aux têtes bien faites formées à HEC. Chez Yves Saint Laurent, un parfait inconnu de trente-huit ans, Stefano Pilati, ancien collaborateur de Tom Ford depuis trois ans et ayant fait ses classes chez Prada et Armani, prend la direction artistique de la maison. Dans les couloirs de *Vogue* à Paris et à New York, dans les états-majors des maisons de mode, quelques sourires dubitatifs et moqueurs accueillent ces nominations qui font autant d'effet qu'un soufflé trop tôt sorti du four. Dans les cocktails parisiens, les commentaires sont acerbes : comment des financiers gérant des sociétés de crédit comme Finaref ou des groupes de grande distribution comme Conforama ou la Fnac pourraient-ils gérer en même temps des maisons de luxe ? Le 1^{er} juillet 2004, les sourires se crispent un peu plus avec l'annonce de la nomination à la tête de Gucci Group d'un parfait inconnu du monde du luxe : le Néerlandais Robert Polet, âgé de quarante-huit ans et ayant fait l'essentiel de sa carrière dans... les crèmes glacées et les surgelés. Qualifié d'« intrus chez les snobs » par le magazine *Challenges*, d'« empereur des bâtonnets de colin Captain Igloo » par *Le Nouvel Observateur* du 29 avril 2004, le casting surprise de PPR fait la une de tous les

journaux. Dans l'*International Herald Tribune* du 22 avril 2004, la papesse de la mode Suzy Menkès écrit dédaigneusement : « Le monde de la mode ne peut voir dans cette nomination que le triomphe du *mass market* sur la créativité. »

Aux commandes de PPR depuis l'éviction des deux stars de Gucci, François-Henri Pinault, fils du fondateur, n'est pas homme à se laisser influencer par la presse. Il sait que les marques sont bien plus solides que leurs dirigeants ou leurs directeurs artistiques. Gucci l'a déjà prouvé mais aussi, sur le même secteur, Chanel ou Dior. Nul n'y est irremplaçable et, fort de cette certitude, il commence, dès 2005, à trancher dans le vif. Après le versement de 7,2 milliards d'euros, le groupe de François Pinault fait ses comptes et voit sa dette atteindre 7 milliards d'euros, soit 80 % de ses fonds propres. Pour rembourser ses créanciers, PPR n'a pas d'autre choix que de se séparer de pans entiers de son activité. Après la cession de Pinault Bois, de Guibert, PPR vend Rexel, leader mondial de la distribution électrique, puis Finaref et envisage à terme la cession du Printemps et de Conforama. Un véritable démantèlement des activités traditionnelles du groupe commence sans que nul ne puisse en déterminer l'ampleur.

Installé en plein cœur de Londres, au 4 Grafton Street, dans l'hôtel particulier néo-palladien qui abritait naguère les fastes du tandem De Sole-Ford, Robert Polet fait avec délices ses premiers pas de grand patron du groupe Gucci. Le nouvel homme fort de l'empire a trois atouts pour réussir : un sens aigu du marketing, le goût de l'argent bien géré et une bonne humeur communicative. Si diriger un groupe de cette taille n'est pas chose aisée, Robert Polet a l'art et la manière de ne pas déplaire. Il est direct, jovial, communicatif, autant de qualités pour que soient bientôt oubliés les sarcasmes qui ont accueilli l'« homme des crèmes glacées ». Le luxe est un monde sans mémoire et Domenico De Sole passe bientôt aux oubliettes. Rares sont désormais les magazines qui le citent et son repli aux Etats-Unis ajoute

encore à ce sentiment d'éloignement, pour ne pas encore dire d'oubli. A la différence de son prédécesseur, Robert Polet n'est pas l'homme d'un clan. Certes, il a lui-même choisi quelques-uns de ses plus proches collaborateurs, mais la pléiade de nouveaux talents venus le rejoindre doit aussi beaucoup au flair et à la volonté du nouveau patron de PPR, l'héritier François-Henri Pinault.

Du côté des designers, à défaut de la valse des étiquettes, celle des noms est remise au goût du jour depuis que PPR a repris les rênes de l'empire. Après de timides débuts, l'anguleuse Frida Giannini est devenue à trente-quatre ans la reine absolue de la création. Sans avoir le temps de comprendre ce qui leur arrivait, ses deux acolytes John Ray et Alessandra Facchinetti ont été débarqués dès la fin de l'année 2005. Sous la houlette de cette Romaine au physique sorti d'un tableau de la Renaissance, la maison Gucci amorce une révolution de velours. Fini le porno chic, le noir à tout va et les collections à scandale. Frida Giannini ouvre les croisées de la maison et réintroduit la couleur dans toutes les boutiques de la marque dès le printemps 2005. Une véritable explosion d'imprimés acidulés destinés à donner aux jet-setters des envies d'escapades et d'aventures sous le soleil. Pour celle qui dessinait des sacs sous le règne de Tom Ford, l'avenir s'annonce radieux. La nouvelle directrice artistique de Gucci n'est pas prête à lâcher les rênes qui lui ont été confiées. Après cinq ans chez Fendi, Frida Giannini est tout sauf une écervelée. Collection après collection, celle qui a tout appris de Tom Ford sait redonner à Gucci une image différente de celle qui avait fait la réputation du sulfureux Texan. Dans les colonnes du *Sunday Times*, dès le 15 juillet 2007, la charmante Romaine déclare :

Tom Ford était un homme de relations publiques, pour lui-même d'abord et pour Gucci ensuite... Montrer des femmes à moitié nues, perchées sur de hauts talons, des-

pendant d'une limousine avec des lunettes noires, tout cela est dépassé.

Exit donc M. Ford et bienvenue à un Gucci nouveau, celui plus assagi de Mme Frida Giannini. Après cinq ans à la tête de la création Gucci, le bilan de cette femme discrète est plus que positif : un sans-faute sans éclat ni tapage qui permet à la marque de continuer son ascension. Avec 226 magasins dans le monde, le nouveau Gucci promet de réserver encore bien des surprises.

Pris dans la course diabolique de la rentabilité à tout prix qui caractérise l'ensemble des groupes de luxe, Gucci joue, comme ses concurrents, la carte des ouvertures de boutiques plus gigantesques les unes que les autres. Avec le nouveau magasin-phare de Tokyo qui s'élève sur huit étages dans le quartier de Ginza, la marque lorgne son grand rival Vuitton et tente de marcher sur ses brisées. En y investissant 100 millions d'euros, Gucci essaie une nouvelle approche de la consommation d'articles de luxe. Pour la première fois de son histoire, son univers Gucci se veut global : aux sacs, à la maroquinerie, aux bijoux, au prêt-à-porter sont venus s'ajouter un café, des expositions, des écrans tactiles à la disposition des visiteurs, un espace dédié à l'art, devenu la forme la plus noble d'un commerce de masse. Même scénario à Hong Kong, où le 7 novembre 2006, Gucci ouvre un nouvel espace de vente qui, comme le précédent, marque la rupture définitive avec l'ère de Tom Ford.

Dans le clan Pinault, on veut croire à l'euphorie et les désengagements de PPR s'accélérent. Après la vente du Printemps, on cherche sans les trouver des repreneurs pour Conforama et la Fnac. Les chiffres, il est vrai, parlent d'eux-mêmes : côté luxe, une croissance de 18 à 22 % ; côté grande distribution, un modeste 4 %. Avec de tels écarts, choix et priorités devraient être aisément déterminés. Dans le sérail de l'avenue Hoche où PPR a installé son siège social, les hommes de François-Henri Pinault, héritier de l'empire familial, n'ont pas plus

d'état d'âme que leur patron. Hier dans les bois et matériaux, aujourd'hui dans le luxe et l'art, demain ailleurs peut-être, pour peu que les cours de Bourse offrent de nouvelles opportunités.

A la différence des affaires menées jusque-là par François Pinault et son fils, Gucci ne sera jamais une marque de tout repos : son charme est aussi son danger. Comment dresse-t-on un pur-sang ? Comment le discipline-t-on pour en tirer le meilleur ? L'animal est rétif, imprévisible, caracolant là où bon lui semble et selon ses humeurs. La belle aussi a plus d'un tour dans son sac et n'aime guère qu'on lui dise où il faut aller. Ses cadences, ses allures, ses succès ne se mesurent pas à l'aune d'un cours de Bourse. Si elle aime que l'on se batte pour elle, elle revendique avant tout sa liberté. Sa renommée s'est bâtie sur l'éclat, le panache, l'excès. Ses plus grands succès sont venus d'hommes suffisamment fous pour passer tous ses caprices à une ingérable diva dont ils étaient amoureux fous. Dans un monde d'inquiétudes, de peurs du lendemain, d'alertes incessantes sur les dangers menaçant la planète, elle doit garder une place à part, celle d'une star qui lance les modes et dédaigne la sagesse. Elle s'expose et se vend mais son âme garde son secret. La preuve ? En octobre 2009, retour en arrière et mise en lumière d'années un peu oubliées. Sans l'avoir voulu, Patrizia Reggiani, l'ex-Mme Maurizio Gucci, revient à la une des magazines. Toujours internée pour le meurtre de son mari, la « Veuve noire » retrouve les feux de l'actualité : le réalisateur américain Ridley Scott vient en effet d'annoncer qu'Angelina Jolie l'incarnera à l'écran ; à ses côtés, Leonardo di Caprio jouerait le rôle de Maurizio Gucci. Après vingt ans loin des sunlights, l'une des familles les plus glamour des années soixante-dix-quatre-vingt reprend son rôle : celui de faire rêver les masses.

Les dynasties familiales ne meurent jamais et Gucci n'échappe pas à la règle. Quels que soient leurs qualités et leurs talents, leurs réussites et leurs milliards, les managers, malgré les pages que magazines et journaux

financiers leur consacrent, n'ont jamais fasciné le public. Demain, dans dix ans, vingt ans, qui se souviendra d'eux ? En revanche, le nom de Gucci continuera de scintiller. Si le futur de l'entreprise se construit à toute vapeur, la famille Pinault, qui possède la plus rentable des marques italiennes, a aussi à écrire le deuxième tome de son histoire. Entre l'acquisition de quelques-uns des plus grands crus français et leurs investissements colossaux dans le luxe, la presse, la grande distribution, les Pinault peuvent se targuer d'avoir su reprendre avec panache le flambeau d'une marque qui, tel le phénix, n'a jamais cessé de renaître de ses cendres.

Rien ne nous dit aujourd'hui que la famille Pinault ne sera pas à même dans une, voire deux générations, de s'intégrer dans la prestigieuse liste des dynasties familiales européennes. Les fondements sont déjà là, et semblent solides. L'homme qui a construit le groupe éponyme est parti du bas de l'échelle : né en 1936 dans une famille très pauvre, ce Breton de soixante-treize ans pèse aujourd'hui 17 milliards d'euros. Propriétaire d'une des collections d'art contemporain parmi les premières du monde, ses héritiers ont les cartes en main pour montrer à leur tour ce dont ils seront capables. En épousant le 16 février 2009 la pulpeuse actrice mexicaine Salma Hayek, puis en lui offrant un mariage de conte de fées à Venise le 24 avril 2009, le fils du nouveau doge de Venise a déjà pris sa place dans la longue cohorte des gens les plus photographiés de la planète luxe : rendez-vous dans deux générations.