

Airy Routier

# L'ANGE EXTERMINATEUR

La vraie vie de Bernard Arnault

Albin Michel

## Kroll contre Gucci

L'industrie du luxe se croyait blindée, en vertu du principe simple selon lequel les crises économiques n'affectaient guère ses clients fortunés. Cela avait bien été le cas jusqu'à présent et particulièrement en 1993. Mais l'appétit croissant des classes moyennes pour les produits de luxe – ou présentés comme tels – au cours de la décennie quatre-vingt-dix a accru la vulnérabilité du secteur. Surtout, sa dépendance vis-à-vis du Japon et de l'Asie en général lui a fait prendre de plein fouet la grave crise qui a affecté, en 1997, toute cette région, jusque-là réserve de croissance pour le monde entier.

Premier à sonner le tocsin, Domenico De Sole, président du directoire de Gucci, annonce, le 27 septembre 1997, une croissance moindre au cours du deuxième semestre, à cause de la crise asiatique. Mal lui en prend : l'action Gucci, qui avait atteint 80 dollars en novembre 1996, plonge de 60 % la semaine suivante, pour tomber à son plus bas : 31,7 dollars. Au même moment, LVMH minimise l'impact de cette crise. Le vendredi 30 janvier 1998, les cours de LVMH et de Christian Dior bondissent de 8,3 %, en réaction à l'annonce d'une augmentation du chiffre d'affaires de 54 % en 1997. Personne ne s'attarde sur le fait que cette performance résulte de la politique d'achats tous azimuts conduite par Bernard Arnault et qu'à périmètre constant, la hausse du chiffre d'affaires de LVMH est

ramenée à 9,5 %. Il faudra attendre un an après la mise en garde de De Sole pour que LVMH reconnaisse officiellement que l'augmentation de son chiffre d'affaires a été obtenue au détriment de sa rentabilité. L'exemple du cognac est parlant : avec la crise japonaise, les ventes de produits haut de gamme à énormes marges payées par les entreprises à leurs cadres, pour finir la journée dans les boîtes de nuit, ont disparu. Moët-Hennessy se retournera habilement vers les États-Unis, pour y chercher des volumes, mais n'y retrouvera jamais les mêmes marges. Petit coup de pied intragroupe : c'est *La Tribune* qui, la première, déchire le voile en titrant : « LVMH s'attend à une baisse de ses résultats en 1998. » L'article ajoute : « Alors qu'il avait indiqué une hausse à ses actionnaires<sup>1</sup>. » Et le 12 octobre, LVMH dévoile un chiffre d'affaires en baisse de 13 % au troisième trimestre 1998. Pour DFS, la chute atteint 35 % depuis le début de l'année et 40 % au troisième trimestre. Plus symbolique : Louis Vuitton subit la première baisse de chiffre d'affaires de son histoire.

C'est le moment que choisit Bernard Arnault pour faire racheter par Vuitton les actions de ses minoritaires<sup>2</sup>. Cette opération permet à BM Holding, détenu à 100 % par la Compagnie financière du Nord, donc par Bernard Arnault, d'empocher 1,8 milliard de francs, qui lui permettront de renforcer son contrôle sur LVMH.

C'est une des forces d'Arnault : quand le titre LVMH baisse, quand les investisseurs doutent, il en profite pour renforcer ses positions personnelles à bon compte. Et il ne cache pas son jeu, en tout cas sur son optimisme quant aux capacités de redressement à court terme. En cette année

1. *La Tribune*, 25 septembre 1998.

2. Curieusement, ce n'est pas LVMH qui lance une offre publique de retrait sur les 3 % qu'il ne contrôle pas, mais Louis Vuitton qui rachète ses propres titres... pour les détruire. C'est une façon habile, parce que fiscalement intéressante, d'imputer les 2,1 milliards de francs que coûte ce rachat à Louis Vuitton plutôt qu'à LVMH.

1998, malgré le plongeon de son cours de Bourse, malgré la crise, Bernard Arnault affiche sa confiance. Et ne supporte pas qu'on la conteste.

Jean-Noël Vieille en fera la douloureuse expérience. Arrivé 14 950<sup>e</sup> sur 32 000 concurrents alignés au départ du marathon de New York 2000, cet analyste financier de la charge Meeschaert-Rousselle fait preuve de courage et d'une véritable indépendance d'esprit : en novembre 1998, il publie une note mettant sévèrement en cause la stratégie de LVMH<sup>1</sup>. Auparavant, il avait été reçu par Bernard Arnault, sur l'insistance du directeur financier Patrick Houël. Mais Arnault, très proche, on l'a vu, de Régis Rousselle, avait traité Vieille avec une immense condescendance, en éludant toute question précise, estimant peut-être que le seul fait de recevoir un analyste français suffirait à son bonheur et garantirait sa bienveillance. Or Vieille, en rien convaincu, a maintenu sa note et l'a présentée telle quelle aux grands investisseurs. On y lit, en termes mesurés, une critique radicale des choix de Bernard Arnault qui se traduisent par une baisse structurelle de la rentabilité et qui se sont réalisés « au détriment de la valeur [...] de LVMH ». Jean-Noël Vieille s'engage : il prévoit une sous-performance au cours des deux années suivantes et recommande... de vendre. Malheureusement pour lui, c'est exactement à ce moment-là que le cours de LVMH, qui a touché son plus bas, repartira à la hausse ! Une erreur d'appréciation que Bernard Arnault, on va le voir, fera payer cher à Jean-Noël Vieille.

Arnault mesure parfaitement les difficultés du moment. Il entend en sortir par le haut : en relançant ses activités, d'une part, en préparant une nouvelle grosse acquisition, comme Boussac en 1984 ou LVMH en 1989, d'autre part. Cette fois, sa proie ne peut être qu'étrangère. D'abord

1. Jean-Noël Vieille, « LVMH : la stratégie et le contexte sectoriel pèsent sur la rentabilité », Meeschaert-Rousselle.

parce qu'en France, où ses méthodes sont connues, il ne peut plus jouer ni de la séduction ni de l'effet de surprise. Mais surtout parce que LVMH a une faille : c'est un groupe qui vend dans le monde entier, mais dont les marques sont toutes françaises, à l'exception du maroquinier espagnol Loewe, qui fabrique notamment pour le compte de Cartier, mais que Bernard Arnault est arrivé à arracher au groupe Richemont en 1996. L'année précédente, le patron de LVMH avait pourtant eu l'occasion de s'implanter en Italie. Le groupe Investcorp, qui possédait la maison Gucci, l'avait proposé, fin 1994, à deux acheteurs potentiels : Bernard Arnault et le Sud-Africain Johan Ruppert, propriétaire de Richemont, le groupe de luxe concurrent. Mais en dépit des perspectives de ventes favorables – pour la première fois depuis trois ans, Gucci sortait du rouge en gagnant 380 000 dollars en 1994 –, la présentation n'avait rien donné. Alors qu'Investcorp exigeait au moins 500 millions de dollars, les offres n'avaient pas dépassé 300 millions. Arnault avait proposé 200 millions. Nemi Kirdar, le patron d'Investcorp, songe alors à demander au sultan de Brunei – qui a acheté une série de vingt-sept bagages – de faire un effort supplémentaire et de reprendre l'ensemble de la société, révèle Stéphane Marchand dans *Les Guerres du luxe*. Tous les dirigeants de LVMH étaient favorables à l'achat de Gucci, à commencer par Yves Carcelle, patron de la mode et de la maroquinerie de LVMH, mais pas Bernard Arnault qui, au lieu de monter son offre, a demandé un rabais de 50 millions de dollars en tranchant : « On arrête tout, cette marque est morte. »

Ce n'est qu'en 1997 qu'il va, à nouveau, se pencher sur la marque italienne. De Sole vient d'annoncer l'impact de la crise asiatique sur les ventes de Gucci dont le cours s'est effondré : le groupe ne vaut plus que 2 milliards de dollars, ce qui est tout de même dix fois plus que ce qu'aurait pu payer Arnault deux ans plus tôt. Mais ces 2 milliards ne seront vite qu'un souvenir. Car les cours explosent sur des rumeurs de rachat d'OPA. Le 21 novembre, le *Financial Times* annonce que LVMH achète Gucci en Bourse. Le

groupe français ne confirme ni ne dément. Les cours de Bourse montent d'autant plus vite qu'en dépit d'un lobbying actif de Domenico De Sole, les actionnaires de Gucci ont écarté, au cours d'une assemblée générale, la mise en place d'une pilule empoisonnée qui aurait limité le droit de vote d'un seul actionnaire à 20 %, quelle que soit sa participation. Ce qui aurait été une mesure ouvertement anticapitaliste. Cette défaite du management laisse Gucci encore plus vulnérable à une attaque extérieure. « C'est aux actionnaires de décider, commente De Sole. J'ai fait mon devoir. » « De Sole a survécu à la bataille de la famille Gucci comme un champion conduisant la conquête de nouveaux territoires, écrit Sara Gay Forden dans *The House of Gucci*. Mais comme tous les conquérants, il aurait voulu assurer ses arrières. »

L'attaque de 1997 est restée dans les limbes, tout simplement parce que l'annonce de la fusion Guinness GrandMet a obligé Bernard Arnault à se détourner provisoirement de sa cible. La véritable offensive aura lieu un an et demi plus tard. Elle est décidée fin décembre 1998. En témoigne la rupture soudaine des négociations que mène Arnault pour acheter Yves Saint Laurent : il a trouvé une proie plus excitante. Le 10 décembre, à la suite de son rapprochement avec Synthélabo, le laboratoire Sanofi, filiale d'Elf, déclare vouloir céder sa branche hygiène-beauté qui réalise 4 milliards de chiffre d'affaires à travers les marques Yves Saint Laurent et les licences des parfums Oscar de la Renta, Van Cleef & Arpels, Roger & Gallet, Krizia et Fendi. LVMH se porte aussitôt acquéreur. Ami de Chirac, Jean-François Dehecq, le PDG de Sanofi, est un patron dinosaure qui s'enveloppe encore dans le drapeau tricolore. Il appelle François Polge de Combret, toujours banquier, toujours chez Lazard, et administrateur de Sanofi. Il confie à l'ancien copain de Bernard Arnault à New York le mandat de vente, assorti d'une seule condition : « François, je te demande de donner la priorité aux acheteurs français. » Condition diablement restrictive : en France, il n'y a qu'Arnault, que Combret revoit donc pour la première fois

depuis quinze ans. Sans effusion. Le principe d'une négociation exclusive est accepté. Combret se met d'accord avec Godé, y compris sur le prix : 6,2 milliards de francs (950 millions d'euros). Les avocats travaillent. Tout est au point, les documents sont prêts. La presse est au courant. Elle fait d'ailleurs la fine bouche : « Les analystes, écrit *La Vie française*, attendaient une opération externe de plus grande envergure. D'où une certaine déception qui se lit dans l'érosion récente du cours de LVMH. » Le 14 décembre, le titre LVMH a en effet chuté de 5,2 %.

Tout devait être signé le 24 décembre, veille de Noël. Mais soudain, tard dans la soirée du mercredi 23, Combret reçoit un coup de fil de Pierre Godé :

- Je suis désolé, François, ça ne va plus.
- Que veux-tu dire ?
- Ça ne passe plus, on ne peut plus faire le deal.
- Mais pourquoi ? Que se passe-t-il ?

— On s'est aperçu que Raymond Ortal, le patron de Sanofi Beauté, ne s'entend pas avec Patrick Choël, le patron de Dior. Or le prix convenu était basé sur les synergies. S'il n'est pas possible de fusionner les deux affaires, pour nous, Saint Laurent vaut 1 milliard de moins.

— Mais ce n'est pas possible, on s'est déshabillé, vous connaissez tout de nos comptes.

Combret raconte alors à Godé une blague juive américaine. « C'est un mariage arrangé : le fils de Moïse est présenté à la ravissante fille de David. Tu es jolie, dit-il, mais je voudrais que tu enlèves ton pull. La promesse obtempère. Ton pantalon aussi. Et ton soutien-gorge. Et ta culotte. Quand la jeune fille est nue, le fiancé la regarde puis fait la moue. Non, papa, ça ne va pas : je n'aime pas la forme de son nez. » Il interpelle Godé :

- Cela s'appelle mater à l'œil et c'est ce que tu as fait.

L'histoire ne fait pas rire Godé, ou alors il n'en laisse rien paraître :

— De toute façon, vous ne trouverez pas d'autres acheteurs. Je suis désolé, François, c'est à prendre ou à laisser.

- Si c'est ça, connaissant Dehecq, il va laisser.



Combret appelle aussitôt Dehecq qui, ivre de rage, lui confirme sa décision de laisser tomber.

Le lendemain, jeudi 24 décembre, LVMH assume officiellement son retrait : « Les discussions ont révélé des difficultés d'intégration des marques concernées au sein de la branche parfums du groupe LVMH », indique le groupe dans un communiqué. Raymond Ortal était d'accord pour rejoindre Dior, Guerlain, Kenzo et Givenchy, mais à condition que Saint Laurent conserve une large autonomie, c'est-à-dire constitue la cinquième branche de LVMH. Cette volonté d'indépendance a fait capoter les négociations, affirment *Les Échos*.

Bavardages et langue de bois : si LVMH a rompu si brutalement les négociations, c'est tout simplement que Bernard Arnault a renoncé à Saint Laurent au profit de Gucci. L'opération est engagée secrètement au même moment et la cible en sera informée dans les premiers jours de l'année 1999, alors que Domenico De Sole, le patron de Gucci, est en vacances chez lui, aux États-Unis. Le 6 janvier, Yves Carcelle cherche à joindre son confrère et concurrent, qui vient de rentrer en Europe dans son jet privé. Il appelle en vain à Florence, mais c'est un jour férié en Italie et personne ne peut lui dire où se trouve le boss. Il tombe finalement sur lui dans sa maison de Knightsbridge, à Londres, alors qu'il est sous la douche.

- Désolé de te déranger, Domenico.
- Que se passe-t-il de si grave, Yves ?
- Je voulais absolument te joindre pour te prévenir personnellement, avant que tu ne l'apprennes par ailleurs, que nous avons acquis des actions Gucci. Nous venons de franchir la barre des 5 % de ton capital.
- À quel niveau êtes-vous monté ?
- Je ne suis pas en mesure de répondre, pour le moment, à cette question.
- Jusqu'où comptez-vous monter ?
- ...
- Quelles sont vos intentions ?
- Amicales, bien entendu. Il n'y a aucune ambiguïté là-

dessus. L'objectif est de travailler ensemble, avec ton accord bien entendu, pour dégager des synergies et améliorer la rentabilité de nos deux affaires.

La conversation se poursuivra un moment car Domenico De Sole cherche à en savoir plus. Mais il ne tirera rien d'autre d'Yves Carcelle, dont il a compris immédiatement qu'il a été envoyé en service commandé. L'entrée de LVMH dans Gucci allait de toute façon être rendue publique puisque les réglementations des Bourses, aussi bien américaine que française, où sont cotées Gucci et LVMH, obligent à déclarer tout franchissement du seuil de 5 % dans le capital d'une entreprise.

Bien entendu, Bernard Arnault a obtenu l'aval de son conseil d'administration, avant de lancer sa nouvelle offensive, qui peut coûter 8 milliards de dollars. Celui-ci ressemble généralement à une chambre d'enregistrement. Mais ce jour-là, un administrateur, le plus important d'entre eux, prend ouvertement ses distances : il s'agit d'Antoine Bernheim, l'associé-gérant de Lazard, celui-là même qui a cru en Bernard Arnault, lui a mis le pied à l'étrier, l'a toujours soutenu. Robert Léon était opposé à l'achat de DFS, le vice-président du conseil d'administration exprime cette fois ses réserves sur l'acquisition de Gucci. Pour des raisons essentiellement personnelles.

— Je pense que cette opération est très, peut-être trop risquée.

— Pourquoi dites-vous cela ? demande Arnault.

— Je suis blindé sur l'Italie. Lorsque l'on est étranger, dans ce pays, on ne peut pas suivre. Tout ce que je peux vous dire, c'est de vous méfier de Gucci. En Italie, on vous assassine moralement et psychologiquement, comme j'en ai fait l'expérience, mais aussi réellement.

Le simple fait d'exprimer des réserves, autour de la table du conseil de LVMH, pourrait passer pour un crime de lèse-majesté. Mais Arnault les met sur le compte des problèmes personnels qu'a rencontrés Bernheim en Italie, à la

tête de Generali<sup>1</sup>. De toute façon, celui-ci apportera bien vite, comme les autres administrateurs, son soutien à l'attaque projetée.

Celle-ci se précise, lorsque LVMH annonce officiellement avoir acheté au maroquinier italien Prada les 9,5 % qu'il détenait dans Gucci, ce qui porte sa participation à 14,5 % au moins. En réalité, les 20 % ont déjà été franchis avec le rachat des titres détenus par Miuccia Prada, styliste et propriétaire de Prada, femme du directeur général Patrio Bertelli. Avant de se découvrir en achetant en Bourse, Arnault s'est assuré du soutien de différents actionnaires, ravis de sortir avec une belle plus-value : 121,5 millions d'euros pour Prada qui est entré chez Gucci, fin 1997, à 40 euros et sort à 60 euros.

Prédateur ? Jamais ! Fidèle à une stratégie qui, jusque-là, lui a toujours réussi, l'ange exterminateur s'efforce de présenter son intrusion comme amicale. Il déclare : « Notre entrée dans Gucci est une marque de confiance du groupe LVMH dans Gucci, ses dirigeants et son styliste [...]. Tom Ford est un créateur extraordinaire. Quant à Domenico De Sole [...], nous le considérons comme un excellent manager. Il a fait un travail remarquable<sup>2</sup>. »

C'est alors que Jean-Noël Vieille va à nouveau se faire remarquer, avec sa musique discordante. L'analyste financier suggère que l'offensive de Bernard Arnault est en réalité inamicale. Que n'a-t-il pas dit ! La foudre va s'abattre sur lui. Son correspondant chez LVMH l'appelle : « Vous ne comprenez rien. » Un message lui est transmis par le directeur financier, agissant, dit-il, sur ordre personnel d'Arnault : « Vous êtes blackboulé. » Un coup de fil de confirmation sera passé à Michel Jollant, le PDG de Meeschaert-Rousselle. Jean-Noël Vieille ne sera plus invité

1. Nommé président de la grande compagnie d'assurances italienne Generali, Antoine Bernheim en sera viré sans ménagements, au terme d'une cabale mettant en jeu les plus beaux crocodiles du capitalisme transalpin. Avant d'y revenir plus tard.

2. *Le Monde*, 14 janvier 1998.

aux réunions d'analystes organisées par LVMH. Mais la mise en quarantaine ira au-delà, puisque Bernard Arnault fera pression sur la Société française des analystes financiers (SFAF) pour empêcher Vieille de participer à une réunion organisée par elle sur LVMH<sup>1</sup>. Jean-Noël Vieille a ainsi pu mesurer la réalité des rapports de force et la faible marge de manœuvre dont jouissent, en France, les analystes financiers que Bernard Arnault n'hésitera pas, plus tard, à attaquer publiquement. D'autant que Meeschaert-Rousselle était l'une des rares sociétés qu'on aurait pu croire capables de résister à ce genre d'oukases, puisqu'elle se cantonne à l'analyse financière, à la différence de beaucoup de ses concurrentes, qui sont en même temps clientes des grandes entreprises dont elles parlent : une situation qui devrait conduire à prendre avec des pincettes les analyses favorables qu'elles produisent régulièrement.

Pourtant, cette fois-ci, Jean-Noël Vieille avait raison. Et au-delà de tout ce qu'il aurait pu imaginer ! En effet, au moment même où, côté cour, Bernard Arnault couvre d'éloges Domenico De Sole et Tom Ford, explique que Gucci est la plus belle entreprise de luxe italienne et affirme, à qui veut l'entendre, que sa démarche est amicale, côté jardin, il va lancer en direction de l'entreprise et de ses deux dirigeants une vaste opération de renseignement et de déstabilisation. Pour cela, il va à nouveau faire appel à Kroll Associates.

1. En septembre 1999, la SFAF organise une réunion avec LVMH. Apprenant que Jean-Noël Vieille s'est inscrit, LVMH appelle : « S'il vient, on ne vient pas. » Lorsqu'elle avait été confrontée à ce genre de situations, la SFAF n'avait jusque-là jamais cédé. Son président d'alors, Jacques Larebouillet, hésite, cherche un compromis quand l'ordre de ne pas se rendre à la réunion est venu de la direction de Meeschaert-Rousselle. Vieille n'a pu qu'obéir. Mais il a renoncé à suivre le dossier LVMH et, pour marquer sa réprobation, a donné sa démission de son poste de directeur de la recherche, pour redevenir simple analyste. Plus tard, il rejoindra la société de Bourse Aurel Leven comme directeur de la recherche.

À la mi-février 1999, Pierre Godé et James Lieber, l'avocat du groupe pour les affaires sensibles, rencontrent à Paris Nicolas Waldmann, accompagné de Thomas Helsby, le patron du bureau de Londres de Kroll Associates. Objectif de la réunion : lancer une enquête sur Gucci ainsi que sur ses deux principaux dirigeants, Domenico De Sole et Tom Ford. Une lettre de Kroll, adressée aux dirigeants de LVMH, datée du 16 février, est limpide : « Votre groupe détient à ce jour une participation importante au capital d'une société étrangère, écrit Nicolas Waldmann à Pierre Godé. Des informations troublantes mais non confirmées concernant notamment le statut des principaux dirigeants de cette société ont été portées récemment à votre connaissance [...]. Vous souhaiteriez vérifier la réalité de ce qui vous a été rapporté [...] en vue d'orienter vos négociations en cours avec ces derniers vers une issue favorable. » Le patron de Kroll en France précise alors les axes des recherches qu'il se propose d'entreprendre. Il s'agit « de clarifier la structure de management de la société et d'identifier ses hommes clés ; de collecter tout élément relatif au mode de rémunération des principaux décideurs et, notamment, les conditions d'attribution des stock-options ; d'évaluer la qualité des relations professionnelles entre le principal animateur de la société et ses cadres, ainsi que ses actionnaires et administrateurs ; d'établir un profil personnel et professionnel détaillé (antécédents, patrimoine, sources de revenus, activités extérieures, réseau relationnel, réputation, etc.) de Domenico De Sole et de Tom Ford et, le cas échéant, de relever toute information concernant leur intégrité professionnelle ; d'obtenir tout document financier ou commercial disponible sur la société et ses dirigeants dans les juridictions appropriées ; de rassembler toute information utile à une compréhension approfondie de l'activité de la société (exploitation, licences, etc.) dans les principales zones géographiques où celle-ci réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires et d'identifier éventuellement tout problème, passé ou présent, lié à ses activi-

tés ; de tenter de cerner la stratégie envisagée par vos adversaires dans le cadre des négociations en cours. » Le premier budget prévisionnel est de 500 000 francs (76 224 euros) hors taxes.

Cette lettre d'intention sera suivie, le 19 février, d'une lettre de confirmation, insistant sur le caractère confidentiel des études entreprises, cosignée du patron de Kroll Europe et de Pierre Godé. La cible, c'est-à-dire Gucci et ses dirigeants, est affublée d'un nom de code : Valse. Tous les autres contrats qui suivront recevront d'ailleurs des noms de code, eux aussi puisés dans le répertoire musical (Opus, Concert, Orchestre, Symphonie), petit clin d'œil au hobby commun du président de LVMH et de son épouse. Mais celui-ci, il faut le souligner, n'apparaît ni de près ni de loin dans quelque document que ce soit, contrat, note ou fax, échangé entre Kroll et LVMH.

Ces contrats sont passionnants car ils montrent bien les méthodes aujourd'hui employées par certaines grandes entreprises, dans ces luttes de titans dont se délectent la presse et les actionnaires. Bien sûr, LVMH n'est pas la seule à recourir à ce genre de méthodes. Mais elle le fait avec un esprit de système et une précision qui sont la marque d'un véritable professionnalisme. Car le groupe ne se contente pas de lancer des enquêtes sur des sociétés étrangères, comme Gucci, dont elle vise à prendre, sinon le contrôle, du moins une part significative du capital. Sa soif de renseignement va bien en amont : elle touche aussi des sociétés qui n'ont aucun lien, autre que de concurrence, avec LVMH. Par exemple, Kroll a en effet réalisé, pour LVMH, une étude sur le groupe Chanel sous le nom de code Ombrelle. Cette étude peu confraternelle est lancée trois mois à peine après que Bernard Arnault avait déclaré, là encore avec un zeste de duplicité, que Chanel « est une marque formidable avec laquelle nous entretenons, bien que concurrents, d'excellentes relations<sup>1</sup> ». Le projet

1. *Le Figaro Madame*, 2 décembre 2000.

Ombrelle, selon les termes du contrat, vise pourtant à « déterminer la structure de contrôle actuelle de la société française Chanel SAS [...], les bénéficiaires ultimes de la société Chanel Ltd, immatriculée à Hongkong, ainsi que son rôle opérationnel au sein du groupe en Asie<sup>1</sup> ».

De la même manière, Kroll a été mandaté par LVMH pour obtenir des renseignements sur d'autres concurrents, comme Hermès, Versace, Ferragamo ou Armani.

S'agissant de Domenico De Sole, les investigations qu'engage Kroll à la demande de LVMH vont bien au-delà. L'objectif est de déstabiliser voire de disqualifier le patron de Gucci. En témoigne un mémorandum interne, adressé le 24 février par Kroll Paris à Kroll Londres, qui fait l'inventaire des points de faiblesse possibles de De Sole et des investigations à entreprendre pour chacun d'entre eux. Il s'agit de tenter de démontrer que William Franz, son prédécesseur, « est plus responsable du redressement de Gucci que De Sole » ; que ce dernier « n'est pas digne d'être le patron d'une société cotée » ; qu'il « est responsable de la faillite de Gucci » pour avoir refusé d'honorer une dette vis-à-vis de la maison mère, à l'époque où il présidait sa filiale américaine ; que « De Sole a utilisé l'argent de la compagnie pour ses activités personnelles », en particulier comme propriétaire et skipper de grands voiliers ; qu'il « commerce avec des groupes criminels organisés » en accordant des franchises en Russie et en Extrême-Orient ; qu'il entretient « de mauvaises relations avec ses fournisseurs et se comporte mal avec ses petits distributeurs ». Le

---

1. Pour établir ce rapport de dix-sept pages, Kroll affirme avoir mené ses recherches en France, en Suisse, aux Pays-Bas, au Luxembourg, à Hongkong, au Panama et dans les Caraïbes, notamment aux îles Caïmans et aux Antilles néerlandaises. La société précise que « les informations [...] ont été recueillies au sein des banques de données commerciales, juridiques et de presse, auprès des archives publiques appropriées, ainsi que par le biais d'entretiens confidentiels avec différentes sources locales et de vérifications physiques sur les lieux concernés ».

mémorandum va plus loin : il faut, entre autres, « chercher des preuves pour mettre en question la morale et l'intégrité du management » ; démontrer que « De Sole est un champion pour créer de la valeur pour lui plus que pour ses actionnaires » ; que « ses autres activités sont en conflit avec celles de Gucci ». Et sur chacun de ces points, les enquêteurs de Kroll sont mis sur plusieurs pistes possibles !

Domenico De Sole et Tom Ford vont être vite informés de l'attention toute spéciale que leur porte Kroll mais attendront quelque temps avant de le faire savoir<sup>1</sup>. Reste à savoir qui paie Kroll. Le piège le plus simple fonctionnera à merveille. L'un des avocats de Gucci téléphone à un dirigeant européen de Kroll :

— Je vous appelle en tant que représentant d'une importante entreprise européenne, pour voir dans quelle mesure elle pourrait faire appel à votre organisation.

— Nous en serions enchantés, bien entendu. Envisagez-vous une enquête ponctuelle, ou bien une coopération plus globale ?

— Mon client souhaite négocier un contrat à long terme, regroupant différentes facettes de ses activités. Le seul problème est donc celui d'un éventuel conflit d'intérêts.

— De qui êtes-vous le concurrent ?

— De LVMH, répond l'avocat de De Sole.

La réponse du dirigeant de Kroll fuse alors, sans précaution :

— Aïe ! LVMH ? Malheureusement, cela nous pose un vrai problème. Je suis désolé de devoir vous dire que nous ne pourrions pas travailler ensemble.

Rustique, mais efficace : De Sole a eu la confirmation de ce qu'il pressentait et son aversion pour Bernard Arnault, à partir de ce moment, sera sans limites. Dans la salle de

---

1. En juillet 1999, le journal britannique *Vanity Fair* affirmera que « Tom Ford est suivi en permanence par des détectives de Kroll Associates ». Aussitôt – en contre-feu ? – l'assistante de Bernard Arnault affirmera de son côté « avoir reçu un coup de fil menaçant d'un correspondant anonyme à l'accent italien ».

réunion qui jouxte son bureau, Grafton Street, plusieurs originaux de caricatures publiées dans la presse italienne et américaine en portent témoignage : sur l'une d'elles, on voit un De Sole en chasseur de fauves, short long et chapeau colonial sur la tête, fusil en main, le pied posé sur un Bernard Arnault répandu sur le sol, les bras en croix ; sur une autre, Domenico De Sole danse un tango de feu avec un Bernard Arnault travesti, maquillé, jupe fendue, boucles d'oreilles et talons hauts, en lui envoyant un énorme coup de genoux entre les jambes ! Soigneusement encadrées, les autres caricatures sont de la même veine. Elles donnent la mesure de la mégalomanie de De Sole et démentent, à elles seules, tout ceux qui affirmaient que le patron de Gucci faisait part égale entre Pinault et Arnault, jouant ses deux actionnaires les uns contre les autres dans son seul intérêt de manager !

## CHAPITRE 15

### Gucci contre-attaque

L'attaque d'Arnault est rondement menée, sur tous les fronts. Dix jours après son premier communiqué, LVMH annonce détenir désormais 26,7 % de Gucci. La veille, dans une « déclaration d'intention » remise à la Securities & Exchange Commission (SEC), LVMH avait exprimé son souhait de ne pas lancer d'OPA sur la totalité du capital « dans les circonstances actuelles ». On comprend Bernard Arnault. Gucci est un gros morceau. Pourquoi dépenser des fortunes alors que l'entreprise n'est pas soumise aux lois françaises, plus exigeantes, et qu'il peut donc envisager d'en prendre le contrôle au prix minimum, en devenant l'actionnaire de référence face à un capital dispersé entre de nombreux fonds d'investissement ? Une rencontre entre Bernard Arnault et Domenico De Sole est organisée, à l'initiative du président de LVMH, qui affirmera avoir voulu inviter le patron de Gucci à dîner et s'être vu « convoqué chez Morgan Stanley<sup>1</sup> ». L'entretien se passe effectivement rue Balzac mais les comptes rendus qu'en feront les deux hommes seront totalement divergents. De Sole affirmera qu'Arnault l'a traité comme un domestique, lui proposant des augmentations de salaire pour lui faire entendre raison, tandis qu'Arnault dira que De Sole lui a

1. *Vanity Fair*, juillet 1999.



demandé avec précision et insistance de quel volume de stock-options lui et Tom Ford bénéficieraient en cas d'accord. De Sole, en tout cas, ne supporte pas les leçons de gestion que lui donne Arnault. D'autant qu'il reçoit alors, de Paris, plusieurs coups de fil émanant d'interlocuteurs différents, qui lui disent que son attaquant n'est pas blanc bleu, qu'il ferait de l'évasion fiscale via Nauru, une petite île du Pacifique<sup>1</sup>. Rien n'est étayé, rien ne sera vérifié. Mais le poison fait son effet.

Pendant les malentendus, les achats continuent. Le 25 janvier, LVMH annonce avoir acquis 7,7 % supplémentaires de Gucci, dont 6 % auprès du fonds Capital Research. LVMH a payé 1,9 milliard de francs, s'ajoutant aux 6,2 milliards de francs déjà dépensés. Pour 8,1 milliards de francs (1,23 milliard d'euros), sa participation atteint désormais 34,4 %. Soit la minorité de contrôle qui permet de s'opposer, en assemblée générale, à toute opération hostile sur le capital. Pourquoi Arnault ne franchit-il pas le seuil des 35 % ? Sans doute De Sole l'a-t-il prévenu que Tom Ford disposait, dans son contrat, d'une clause lui permettant de lever ses 2 millions de stock-options si un seul actionnaire dépasse la barre des 35 %. Ce qui, compte tenu du prix d'acquisition de 45 dollars et du cours atteint de 85 dollars, permettrait au designer vedette de partir en empochant 80 millions de dollars. Or sans Tom Ford, Gucci n'est plus Gucci. En tout cas ne vaut pas le même prix.

1. Avec ses 450 banques off shore pour 12 000 habitants, ce micro-État est un paradis fiscal qui figure sur la liste des 19 États non coopératifs du Groupe d'action financière sur le blanchiment des capitaux (Gafi). Laurent Fabius, alors ministre des Finances, avait envisagé de signer un décret mettant Nauru à l'index. Une première en France, qui aurait inauguré la mise en application d'une disposition de la loi sur les nouvelles régulations économiques.

Arnault, en restant à 34,4 %, ne donnera pas à Tom Ford l'occasion de choisir. L'affaire paraît pliée. Après Boussac et Dior au début des années quatre-vingt, après LVMH à la fin de la même décennie, après quinze ans de succès, Bernard Arnault s'attend à tourner une nouvelle page, glorieuse, de sa vie : celle qui voit le premier groupe mondial du luxe mettre la main sur le n° 1 en Italie, qui dispute à la France le leadership dans le monde du luxe.

Il adore ces moments de tension extrême où la presse parle de lui, où l'adversaire faiblit, où la victoire se dessine. « Si l'adversaire se soumet, il est prêt à se montrer magnanime ; impitoyable si l'impudent lui résiste trop, écrit Stéphane Marchand dans *Les Guerres du luxe* ; il est le Gengis Khan du luxe ! » Bernard Arnault pense que Domenico De Sole, devant l'évidence, viendra lui présenter les armes, comme tout bon manager doit le faire devant son nouvel actionnaire. D'autant que le patron de Gucci est américain et connaît les règles du jeu. Il réagira ? Sans doute. Mais pour un baroud d'honneur qui s'arrangera avec la prise en compte de sa situation personnelle et celle de Tom Ford. Pour Bernard Arnault, tout a un prix, à commencer par les grands managers. Il est d'autant plus ouvert à une négociation que les deux Américains, aux talents complémentaires, sont à l'origine du redressement spectaculaire de Gucci. Il souhaite sincèrement les garder, dans son propre intérêt. De Sole refusera-t-il d'entendre raison ? Qu'il importe. Cela apportera un peu de piquant à la situation. Un manager, si bon soit-il, ça se remplace. Le rôle de Tom Ford est plus décisif. Mais les deux hommes sont-ils aussi solidaires qu'ils le proclament ? Sont-ils jaloux l'un de l'autre ? Comment rompre le tandem ? Arnault s'amuse. Il est le chat, De Sole est la souris.

Mais c'est un chat qui va se révéler particulièrement malhabile. Alors que Tom Ford a déjà repéré un individu qui dort dans sa voiture, en bas de l'appartement qu'il occupe avec son compagnon Richard Buckley à Paris ; alors qu'il sait que LVMH a demandé à Kroll Associates de s'intéresser à lui, il ne va pas arrêter, pendant quelques semaines,

d'être approché par Bernard Arnault, qui souhaite le détacher de De Sole. Une journaliste française, amie de Ford, vient de Paris dîner avec lui à Milan. Au milieu du repas, il lui fera avouer qu'elle est venue de la part d'Arnault qu'elle doit appeler dès la fin du repas... « Il m'a approché par tous les canaux imaginables, sauf le bon, c'est-à-dire le contact direct<sup>1</sup> », s'étonnera Tom Ford devant Sara Gay Forden. Plusieurs semaines plus tard, Ford acceptera finalement de déjeuner avec Arnault à Mosimann's, un club sélect de Londres. Mais le matin même, Tom Ford découvre dans le *Financial Times* un article qui révèle ce déjeuner ainsi que son plan de stock-options – deux millions d'actions recelant une plus-value latente de 80 millions de dollars. Il prend aussitôt son téléphone pour insulter Arnault et annuler le déjeuner. Les tentatives pour séparer Ford de De Sole se sont révélées si maladroites qu'elles ont soudé les deux hommes.

Le double langage est permanent. Tandis que, le 3 février, Arnault écrit à De Sole une lettre dans laquelle il s'engage à le traiter sur un pied d'égalité, « de management à management », huit jours plus tard, LVMH demande officiellement au conseil d'administration de Gucci d'accueillir en son sein Umberto Guida, l'ancien n° 2 du groupe Promodès<sup>2</sup>. À cette occasion, il envoie une nouvelle brassée de fleurs : « Je renouvelle toute ma confiance dans le talent de Tom Ford et dans la politique de développement définie et mise en œuvre par l'équipe de direction de Gucci », réaffirme Bernard Arnault. Le 17 février, au moment exact où LVMH passe son contrat avec Kroll Associates pour tout savoir sur ses modes de

1. *The House of Gucci*, op. cit.

2. Un peu plus tôt, lorsque les avocats de LVMH avaient proposé Yves Carcelle comme administrateur de Gucci, De Sole avait répondu qu'il était impossible que le patron du principal concurrent de Gucci siège à son conseil. Plus tard, De Sole sera sidéré d'entendre Arnault lui dire, les yeux dans les yeux, qu'il n'avait jamais rien demandé de tel.

rémunération et son intégrité professionnelle, Bernard Arnault envoie une nouvelle lettre à De Sole dans laquelle il lui donne toutes les garanties souhaitées. Tout en lui rappelant que Gucci, il y a peu, était quatre fois plus petit et deux fois moins rentable que Louis Vuitton.

C'est alors que, le 18 février, Domenico De Sole va envoyer une double gifle magistrale à Bernard Arnault, qui valent toutes celles d'Henry Racamier, Anthony Greener et George Bull réunis. D'un côté, il refuse sèchement de nommer un quelconque administrateur représentant LVMH au conseil d'administration de Gucci. « La présence au conseil de l'œil et l'oreille d'un de nos principaux concurrents entraînerait un conflit d'intérêts grave et inacceptable », tranche De Sole. Il rappelle avoir donné son accord à l'arrivée de Bernard Arnault à condition que celui-ci lance une OPA, à 85 dollars l'action, sur la totalité du capital. Mais, au nom de la défense des actionnaires – que n'a-t-on fait en leur nom ! –, il s'oppose à toute prise de contrôle de Gucci sans en payer le prix.

Mais surtout, le même jour, Domenico De Sole sort un invraisemblable lapin de son chapeau. Gucci annonce l'émission immédiate de 20 millions d'actions nouvelles, uniquement réservées aux salariés, en vertu de quoi la participation de LVMH retombe de 34,4 % à 25,6 % ! Baptisé ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*), ce « plan d'actionnariat salarié » est une invention diabolique, utilisant les ressources inépuisables du droit hollandais des sociétés, pour empêcher LVMH d'imposer ses vues sans prendre le contrôle majoritaire de Gucci. C'est Michel Zaoui, patron des fusions-acquisitions en Europe de Morgan Stanley (la banque conseil de Guinness face à Bernard Arnault), qui l'a mis au point. Une fondation est créée, pour l'occasion, par Gucci, au bénéfice de ses employés. C'est cette fondation qui achète les actions, en leur nom, avec de l'argent emprunté à... Gucci. Mais si ces actions nouvelles sont, en théorie, réservées aux salariés, ceux-ci n'en verront en réa-



lité jamais la couleur. Car elles sont incessibles et ne seront jamais transformées en actions individuelles. C'est une protection provisoire. Au terme de l'opération, il est prévu que Gucci détruise ces actions qu'il a lui-même créées et financées, en se contentant de payer une prime forfaitaire aux salariés : celle-ci pourra atteindre, au maximum, 13 millions de dollars au total. De Sole et Ford exultent : « Nous avons le soutien des salariés, des fournisseurs et des actionnaires indépendants », clame De Sole. Ford n'est pas en reste : « J'apporte mon soutien inconditionnel aux mesures prises par le conseil pour sauvegarder notre indépendance. »

Bernard Arnault tombe des nues. Car ses avocats avaient affirmé, par écrit, à Pierre Godé, qu'une telle opération n'était pas possible. En janvier, un avocat américain, qui jouait sur les deux tableaux, avait prévenu James Lieber, autre avocat américain chargé, officiellement, des *corporate affairs* de LVMH, que Gucci préparait des mesures de défense. Lesquelles ? Lieber sait qu'en droit américain une société cotée ne peut émettre plus de 20 % de son capital au profit d'un investisseur extérieur. Pierre Godé demande néanmoins confirmation à la fois à Davis Polk & Wardwell, le cabinet qui représente LVMH aux États-Unis, et à Goldman Sachs. Tous deux confirment. Or ces avocats et ces banquiers payés à prix d'or par LVMH ont tous commis la même erreur : la loi des 20 % ne s'applique qu'aux sociétés américaines. Alors que les étrangères, comme Gucci, ne supportent pas ce genre de contraintes...

Arnault est furieux de l'incapacité de ses propres conseils qui lui ont fait perdre la face. Il est d'autant plus vexé qu'il avait bridé son orgueil pour chanter les louanges de Tom Ford, le créatif, et de Domenico De Sole, le gestionnaire. Il a été pris par surprise alors qu'il était sûr d'avoir gagné la partie et qu'il ne lui restait qu'à négocier les modalités d'un accord inévitable. Et sa colère, il ne la cache pas : « Nous sommes stupéfaits qu'ils puissent penser utiliser un procédé aussi grossier, déclare-t-il au *Monde*. À l'approche de l'an 2000, il est insensé qu'une société qui

se sent soi-disant menacée puisse ainsi spolier ses actionnaires<sup>1</sup>. » Il exprime un espoir : « Aux États-Unis, la protection des actionnaires n'est pas un vain mot. » Bernard Arnault annonce donc qu'il va saisir toutes les autorités, boursières et judiciaires, néerlandaises, américaines et même européennes, pour dénoncer ces « manœuvres frauduleuses ». Il affirme que l'opération projetée permettra d'enrichir le management, ce qui n'est pas vrai puisque, à ce stade, De Sole et Ford s'en sont explicitement exclus<sup>2</sup>. Ils ont assez de stock-options comme ça ! La presse évoque d'ailleurs, pour la première fois, ce sujet. « De Sole et Tom Ford toucheraient de confortables indemnités en cas de changement de contrôle actionnarial, sans parler de leurs stock-options qui se transformeraient en actions, écrit *Le Monde*. Le PDG de Gucci disposerait ainsi d'un pactole latent de quelque 100 millions de dollars<sup>3</sup>. »

Commentaire acerbe et juste de Pascal Galinier, dans le même numéro du *Monde* : « En d'autres circonstances, M. Arnault aurait pu apprécier la beauté du montage [...] [mais il] est contraint de se montrer à nouveau sous son plus mauvais profil, celui du raider procédurier, alors qu'il souhaite par-dessus tout prouver qu'il est devenu un authentique industriel du luxe. »

Dès le 25 février, Arnault passe de la parole aux actes. Il intente une action en justice devant la chambre de commerce de la cour d'Amsterdam, l'équivalent de nos tribunaux de commerce. Pour s'opposer à la création de la fondation et à l'augmentation de capital réservée aux salariés de Gucci. Par ailleurs, LVMH demande, cette fois par la voie officielle, que soit diligentée une enquête sur les pratiques de gestion de Gucci. « Il s'agit de paralyser la décision prise par Gucci d'émettre de fausses actions dans

1. *Le Monde*, 18 février 1999.

2. « Ni moi ni Tom Ford, dans cette affaire, n'a agi pour son intérêt personnel et celui qui dit le contraire dit une bêtise », affirme aussitôt De Sole au quotidien économique *Il Sole 24 Ore*.

3. *Le Monde*, 20 février 1999.

le but exclusif de priver LVMH de ses droits de vote », affirme alors Pierre Godé, qui se déclare optimiste sur l'issue de cette première procédure.

Il va s'ensuivre, devant la justice hollandaise, tout au long des années 1999 et 2000, une série de procès et d'appels, avec des bulletins de victoire diffusés par les deux parties à chaque rebondissement qui rappellent étrangement cette année 1990 où Arnault et Racamier se battaient dans les prétoires et à coups de communiqués de presse. Première décision, conservatoire : le 3 mars, les juges hollandais prient temporairement aussi bien LVMH que les salariés de Gucci de leurs droits de vote et reportent au 22 avril leur décision sur le fond. Aussitôt, Bernard Arnault « se félicite de cette décision qui est une reconnaissance que le montage est illégal ».

Fort de ce qu'il pense être une victoire, Bernard Arnault souffle le chaud et le froid. Le lendemain 4 mars, il écrit aux administrateurs de Gucci pour calmer le jeu. Il propose un gel de sa participation à 34,4 % et promet de « préserver l'indépendance de son management ». LVMH, auparavant, avait confirmé qu'il retirait sa proposition de nommer un « candidat indépendant » au conseil de Gucci. Peut-être ces bonnes dispositions sont-elles aussi liées aux conclusions de la première étude Valse sur Domenico De Sole, Tom Ford et Gucci, qu'a commandée LVMH à Kroll Associates. Écrite en anglais, cette étude de dix-neuf pages, intitulée *Project Valse*, est remise le 5 mars à « Mr J. Lieber, LVMH », mais on peut penser que son contenu a été livré oralement plus tôt. Or les enquêteurs ont pratiquement fait chou blanc : on y apprend que De Sole a un frère cadet au Zimbabwe, qu'il a épousé sa femme Eleanore six mois après l'avoir connue, on découvre que Tom Ford et Richard Buckley, son compagnon depuis douze ans, louent un appartement de 220 m<sup>2</sup> quai Conti, à Paris, pour 23 000 francs par mois. On apprend que ni De Sole ni Ford ne paient d'impôt en Italie, mais c'est le plus légalement du monde puisqu'ils les paient aux États-Unis ! Facturée 958 770 francs (146 163 euros), dépassant de plus de

300 000 francs le budget initial, la phase 1 de l'étude Valse<sup>1</sup>, qui reprend beaucoup d'informations déjà parues dans la presse, ne contient rien qui puisse donner corps aux rumeurs qui courent sur Gucci, sur l'origine opaque, voire mafieuse, de ses capitaux et sur la personnalité de ses deux principaux dirigeants. Au contraire, sa lecture laisse l'impression de deux managers parfaitement professionnels et réguliers ! Les dirigeants de LVMH sont évidemment très déçus de constater que Kroll n'a rien ramené d'utile dans ses filets. Les patrons de l'agence se justifient en évoquant le manque de temps. Onze avenants au projet Valse seront dès lors signés, ainsi que de nouveaux contrats.

Le temps presse. Domenico De Sole et Michel Zaoui, de Morgan Stanley, savent à quel point est fragile l'attribution plus ou moins fictive d'actions aux salariés qui réduit de 34,4 % à 25,6 % la participation de LVMH au capital de Gucci. Les juges hollandais ne pourront entériner un tel montage, sauf à discréditer la place d'Amsterdam, au moment où celle-ci accueille à bras ouverts les sièges sociaux d'entreprises européennes parmi les plus grandes, de EADS, le constructeur d'Airbus, à Renault-Nissan. Car si les entreprises apprécient ce havre économique à la fiscalité minimale et au pragmatisme de bon aloi, elles ne peuvent accepter la loi de la jungle et le déni affiché des intérêts des petits actionnaires. Leur cours de Bourse s'en ressentirait. L'ESOP n'était, dans l'esprit de ses inventeurs, qu'une solution bancaire et provisoire, le temps de trouver un chevalier blanc capable de contrer LVMH tout en garantissant à Gucci son indépendance. L'erreur de Bernard Arnault est de n'avoir pas anticipé le deuxième acte de la pièce. D'avoir, à juste titre, estimé que l'ESOP ne

1. Celle-ci comprendra douze phases, facturées au total 2 890 018,57 francs (440 580,48 euros).

tiendrait pas le choc devant les juges hollandais et que, dès lors, Gucci tomberait tout chaud dans la gueule de LVMH.

Pour trouver ce chevalier blanc doté de moyens financiers importants, disposé à se lancer dans la maroquinerie, prêt à s'affronter à LVMH et à Bernard Arnault, des émissaires sont envoyés dans le monde entier, coordonnés par Morgan Stanley qui, après avoir travaillé pour Guinness face à LVMH, se spécialise, par la force des choses, dans les opposants à Arnault. Parmi d'autres, Johan Ruppert, le propriétaire du groupe sud-africain Richemont, est contacté. Il ne dit pas non : l'achat de Gucci lui permettrait de dépasser LVMH au classement mondial des industries du luxe. Mais De Sole n'est pas chaud : avec Richemont, Gucci perdrait peu ou prou son indépendance.

Avec François Pinault, le problème ne se posera pas dans les mêmes termes puisque le milliardaire français n'existe pas dans le luxe. C'est Joseph Perrella, ancien patron de la banque Wasserstein-Perrella, qui pense le premier à lui et l'appelle, depuis New York, le 23 février. Dans le cadre d'un tour européen des chevaliers blancs possibles, Perrella prend rendez-vous, début mars, au siège d'Artémis, boulevard de La Tour-Maubourg. Pinault demande à Patricia Barbizet, directrice générale de sa holding personnelle, d'assister à l'entretien. Dans ces grandes occasions, le patron breton fonctionne au flair. Il a besoin de sentir les réactions de Patricia, qu'il nommera plus tard à la présidence du conseil de surveillance de PPR, parce que c'est une femme intelligente, simple et intuitive, avec une propension naturelle à simplifier les problèmes plutôt qu'à les compliquer. Immédiatement, Perrella voit qu'il a touché juste. Pinault, qui brûlait d'entrer dans le monde du luxe, masque une intense excitation. Est-ce la perspective d'un nouveau juteux coup financier ? Est-ce simplement l'attirance du chasseur pour l'odeur du sang et de la poudre ? Perrella devine d'autres motivations, plus secrètes, que Pinault ne lui livrera pas.

Le lendemain, Pinault s'envole aux États-Unis pour y traiter ses affaires personnelles. Il y restera une semaine. A

New York, il rencontre à nouveau les dirigeants de Morgan Stanley et, en compagnie de Patricia Barbizet, part visiter incognito la boutique Gucci de la 5<sup>e</sup> Avenue, s'imprégner de son style dépouillé, de ses produits phares, de son marketing postmoderne. Sa décision est prise. Revenu le samedi 6 mars à Paris d'un coup de Falcon 900, il s'entretient aussitôt avec Serge Weinberg, le PDG de Pinault Printemps Redoute (PPR), son groupe de distribution qui, à ses yeux, devra piloter l'opération. Weinberg est un calme, à la manière de son ami Laurent Fabius, dont il a emprunté le look et les manières. Il a compris au quart de tour que la décision de Pinault est prise et qu'il ne servirait à rien d'ergoter. Prudent, il exprime donc son accord, mais aussi ses réserves : exactement ce que Pinault attendait de lui.

Le surlendemain, lundi 8 mars, la première rencontre entre Pinault et De Sole est organisée sous l'égide de Michel Zaoui, responsable des fusions-acquisitions de Morgan Stanley pour l'Europe, au siège londonien de la banque, dans un hôtel particulier simple et élégant. Patricia Barbizet a potassé, depuis quelques jours, tout ce qu'elle a pu lire sur Gucci, à commencer par les comptes. De Sole ne fait pas de cinéma. D'emblée il reconnaît son absence de marge de manœuvre : « Gucci a une corde autour du cou, le nœud est serré et le compte à rebours a commencé, ce n'est plus qu'une question de temps avant que la société ne devienne un département de LVMH. » Mais il explique à Pinault comment Tom Ford et lui ont, en cinq ans, fait passer les ventes de Gucci de 200 millions à 1 milliard de dollars. Tout en reconnaissant que les mêmes recettes ne leur permettraient pas de franchir la barre des 2 milliards de dollars. De Sole se présente comme un gestionnaire habité de la passion créative, tout le contraire d'un Bernard Arnault qu'il décrit comme un simple prédateur, qui profite du travail des autres. Son seul souhait est de continuer à travailler, avec Tom Ford, en toute indépendance. Exactement ce que Pinault avait envie d'entendre. « J'aime bâtir », dit De Sole. « Moi aussi », répond Pinault, qui suggère la transformation de Gucci en une entreprise de luxe

multimarques, comme LVMH. Les deux hommes se serrent la main. L'accord est scellé, même s'il reste beaucoup de choses à régler, en termes de prix et de protection juridique de l'indépendance promise à Gucci.

Pour se donner le temps de conclure, les deux hommes décident d'endormir celui qui est désormais leur adversaire commun. Le lendemain de leur accord de principe à Londres, Gucci, en toute duplicité, transmet à LVMH un protocole d'accord pour une éventuelle alliance ! LVMH n'en espérait pas tant. Réponse immédiate de Pierre Godé : rendez-vous le 19 mars, à Amsterdam, date à laquelle la cour de justice d'Amsterdam, qui a gelé l'ESOP, a demandé aux deux protagonistes de négocier un nouvel accord. À ce moment, Bernard Arnault est convaincu d'avoir gagné, comme le veut l'ordre naturel des choses entre un propriétaire et un manager : parce qu'il est d'une autre carrure qu'Alain Chevalier, Domenico De Sole a compris plus vite que lui où se situait le pouvoir, affirme-t-il à ses proches.

Le pouvoir ? Le 12 mars, il est chez Pinault, rue de Tournon, à mi-chemin du boulevard Saint-Germain et du Sénat. Pendant qu'Arnault dort sur ses deux oreilles et que Pierre Godé s'apprête à ne pas renouveler le contrat passé sur Gucci avec Kroll Associates, le patron de PPR a invité à dîner tous les protagonistes dans son hôtel particulier, encombré de toiles de maîtres. Il y a là De Sole et Ford, Weinberg et Patricia Barbizet, ainsi que Michel Zaoui. Tom Ford et Domenico De Sole se lancent et « les Français écoutent, fascinés, la description de cette mécanique de précision qu'est Gucci, où le marketing, la création, la communication, le merchandising et la publicité s'emboîtent parfaitement dans un ballet à la fois merveilleusement huilé, ultra-centralisé et incroyablement rentable », écrit Stéphane Marchand dans *Les Guerres du luxe*. Mais la fascination n'est pas à sens unique. De Sole est bluffé par les manières de Pinault, « direct, franc, l'esprit ouvert sans langue de bois, à mille lieues des feintes et esquives de Bernard Arnault », relate Sara Gay Forden dans *The House of*

*Gucci*. « J'ai aimé ses yeux, ce fut un rapport instantané », confiera même De Sole à la journaliste américaine, ajoutant que « Pinault écoute et respecte l'opinion de ses subordonnés, tout en gardant son autorité : il acceptait même de se laisser contredire ».

Mais la soirée avance et il faut entrer dans le concret. Au café, pris dans le salon, De Sole donne son prix :

— L'augmentation de capital réservée doit se faire, à mon avis, à 75 dollars l'action, ce qui, pour 40 % du capital, représente quelque 3 milliards de dollars.

Serge Weinberg s'étouffe :

— Mais c'est énorme !

— Oui, mais c'est Gucci.

François Pinault va tenter de faire baisser ce prix. Il lui semble d'autant plus élevé que PPR accepte de ne pas prendre la majorité des sièges au conseil de surveillance avant 2004. Mais De Sole ne cède pas d'un pouce. Il est en situation de demandeur, face à un calibre comme Pinault, et c'est lui qui mène le jeu ! Sans doute a-t-il senti à quel point le patron breton était ferré, même s'il ne sait toujours pas pourquoi. Il est vrai aussi que Michel Zaoui cautionne ce prix de 75 dollars l'action, assurant aux Français qu'il offre la perspective de fortes plus-values. Finalement, Weinberg, soutenu par Pinault, ne fixera qu'une condition : tout doit être conclu avant le vendredi suivant, dans une semaine jour pour jour. Pourquoi cet empressement ? Parce que le 19 mars est le jour où doivent reprendre les négociations entre Gucci et LVMH, et Weinberg ne veut pas que De Sole, à qui il fait moyennement confiance, fasse monter les enchères en jouant l'un contre l'autre Pinault et Arnault. Il sait trop où cela pourrait les conduire !

L'accord est ainsi conclu sur les bases fixées par De Sole. Les banquiers ont huit jours pour le mettre en musique. Pour éviter toute fuite, des noms de code seront utilisés dans les documents préparatoires : Gold pour Gucci, Platinum pour Pinault et... Black pour Bernard Arnault.

Mais Pinault va plus loin. À tant faire que d'entrer dans le luxe en défiant Bernard Arnault, autant que ce soit par la plus grande porte possible. Il s'est souvenu de la mauvaise manière faite par Bernard Arnault à son ami Jean-François Dehecq lorsqu'il lui avait refusé, au dernier moment, de lui racheter Sanofi Beauté dans les conditions initialement prévues. Et s'il faisait d'une pierre deux coups ?

Jamais affaire ne sera aussi rondement menée. Le jeudi 18 mars, en milieu d'après-midi, Jean-François Dehecq appelle son banquier et ami François Polge de Combret :

— Je viens de recevoir un coup de fil de François Pinault au sujet de Sanofi Beauté.

— Il est acheteur ?

— Peut-être. Il faut que tu l'appelles immédiatement.

Combret appelle Pinault qui lui dit :

— Passez me voir dans dix minutes.

Combret enfourche son scooter, garé sur le trottoir devant la banque Lazard, et fonce aussitôt chez Artémis, où François Pinault le reçoit et lui dit :

— J'ai eu Dehecq. Nous sommes d'accord. Votre affaire m'intéresse.

— Parfait. Quand voulez-vous que nous engagions les négociations et avec qui ? Et quelle est votre position de départ ?

— Je ne discute pas le prix, ni les conditions de paiement, ni les autres détails. Il vous suffira de reprendre le protocole de vente signé avec LVMH avant son retrait et de changer les noms. Je ne pose qu'une condition : il faut que le dossier soit bouclé et signé avant demain matin à 9 heures.

Le banquier saute en l'air :

— Mais ce n'est pas possible : il est 5 heures de l'après-midi !

— Je suis désolé, mais cette condition est impérative.

Changer les noms ? Rien n'est jamais si simple. La machine Lazard travaillera donc toute la nuit, avec les avo-

cats des deux parties qui grignoteront des pizzas tièdes. Patricia Barbizet ira dormir de 3 heures à 5 heures, pendant la rédaction du projet d'accord, qu'elle reviendra discuter puis valider.

Alors que les bureaux de François Pinault, boulevard de La Tour-Maubourg (dans l'ancien siège de LVMH), ont pris des airs de ruche, alors que Kroll est censé surveiller Ford et De Sole comme leur ombre et rapporter tout ce qui se trame chez Gucci, Bernard Arnault, une fois n'est pas coutume, ne sait rien, n'est informé de rien, ne se doute de rien. Ce 18 mars, il participe à une réunion d'analystes financiers, au cours de laquelle il réaffirme qu'il n'a aucune intention de lancer une OPA sur la totalité du capital de Gucci et se montre totalement optimiste sur l'issue de son opération.

Après avoir reçu Combret, François Pinault appelle Anne Méaux, sa conseillère en communication qui, elle non plus, ne se doute de rien : « Je voudrais dîner avec vous ce soir. » Dans ces cas-là, on ne discute pas. Elle se libère. Rendez-vous est pris chez l'Ami Louis, un restaurant gastronomique, rue du Vert-Bois, dans un coin bien caché de Paris. Après avoir entretenu un moment le suspense, il lui lâche :

— Demain matin, j'annonce que j'achète Gucci et Saint Laurent.

— Ce n'est pas possible !

— Si. Et ça va tanguer. Désormais, vous allez être en plein conflit d'intérêts entre Bernard Arnault et moi-même. Il va falloir abandonner l'un de nous deux. Je serais très triste si vous me quittiez, mais vous avez évidemment le choix.

Lorsque Anne Méaux avait pris son contrat avec Bernard Arnault, sept ans plus tôt, elle avait demandé la permission à Pinault, dont elle était déjà cliente. Il lui avait dit : « C'est bizarre que vous alliez chez lui, mais cela ne me pose aucun problème. » Mais il avait ajouté : « Si un jour il y avait un conflit d'intérêts, j'espère que vous me serez fidèle. » Mais c'était plus un besoin d'engagement affectif qu'autre chose. Entre-temps, LVMH est devenu le plus gros client



d'Image 7, la société de communication que préside Anne Méaux. Mais celle-ci n'a pas le temps d'hésiter :

— François, dit-elle, je reste à vos côtés. Je vous demande simplement que vous me laissiez annoncer moi-même à Arnault votre accord avec Gucci et en même temps mon choix en votre faveur.

— D'accord, mais je vous demande de ne le faire que lorsque j'aurai obtenu l'accord de mon conseil d'administration, demain matin. Je vous préviendrai aussitôt.

Les administrateurs de PPR ont été appelés au téléphone, en fin d'après-midi, pour une réunion impromptue du conseil le lendemain, vendredi 19 mars, à 8 heures du matin, sans autre information. Ambroise Roux, le président du conseil de surveillance, a été prié de venir à 7 heures. L'ancien patron de la CGE n'a jamais été un lève-tôt. Il y a longtemps qu'on ne lui avait pas fait un coup pareil ! Le parrain du capitalisme français à l'ancienne arrive donc à 7 heures pile, rasé de frais et tout émoustillé. À cet âge, l'ennui n'est jamais bien loin et, là aussi, on aime bien l'odeur de la poudre. Qui appelle celle du sang. François Pinault lui dévoile son projet qu'en tant que président en titre du conseil il devra présenter à 8 heures aux autres administrateurs. En quelques minutes, Ambroise absorbe tout le schéma, avec l'opération Saint Laurent. Et, un peu plus tard, entouré de François Pinault, vice-président, et de Serge Weinberg, administrateur, Ambroise Roux fera un topo brillant devant le conseil, comme s'il avait lui-même mitonné cette opération de longue date... Sacré Ambroise, sacré cabot ! Pinault apprécie la performance de son vieux complice tandis que tous les autres administrateurs votent, en applaudissant, l'ensemble du projet. Enfin, on va s'amuser !

À 9 heures, toujours sur son scooter, François Polge de Combret, teint verdâtre et valises sous les yeux, arrive chez Artémis, avec les documents prêts à être signés. Dès que Pinault a apposé son paraphe, Combret ne peut s'empêcher de le féliciter :

— Bravo ! Faire un deal de 6 milliards de francs dans

ces conditions, comme ça, je ne l'avais jamais vu. Je vous tire mon chapeau.

— Merci. Vous savez, j'aime les affaires rondement menées. François de Combret, mis en confiance par Pinault qu'il connaît à peine, se jette à l'eau :

— Maintenant, vous devriez vous occuper de Gucci, ça ferait un bel ensemble !

— Vous croyez ?

Combret apprendra, quelques minutes plus tard, que Pinault avait en même temps pris 40 % du capital de Gucci à la suite d'une augmentation de capital réservée ; Gucci à qui il allait revendre Saint Laurent, qu'il venait, en quelques heures, d'acheter 1,12 milliard d'euros<sup>1</sup>. En sortant du bureau de François Pinault, le banquier croisera, au milieu de la ruche, Anne Méaux, son portable à l'oreille, le visage décomposé. Elle venait de joindre Arnault au séminaire d'Eurodisney. Et là, c'était Pierre Godé qui l'appelait, depuis Amsterdam, pour lui rappeler qu'elle avait des relations contractuelles avec LVMH et pour la mettre en garde sur les conséquences juridiques et financières de son choix en faveur de François Pinault.

---

1. La revente de Saint Laurent à Gucci se révélera, en réalité, beaucoup plus compliquée que prévu. Pour concrétiser le deal, François Pinault devra séparer Saint Laurent (prêt-à-porter et accessoires), vendue à Gucci, de Saint Laurent Couture, qui sera achetée par sa holding personnelle Artémis. La prestigieuse maison de haute couture demeurera sous la coupe d'Yves Saint Laurent et de son compagnon Pierre Bergé. Après leur avoir versé 78 millions d'euros pour s'approprier tous les droits sur la griffe, il leur garantit des millions d'euros de royalties sur les ventes de parfums Saint Laurent, jusqu'en... 2016 ! Par surcroît, François Pinault s'engage à financer les déficits de la maison de couture jusqu'en 2006, soit 36,6 millions d'euros en six versements, jusqu'en 2006. C'est ainsi qu'Yves Saint Laurent et Pierre Bergé auront vendu leur nom pour la deuxième fois : déjà, en 1993, lors de l'achat de Saint Laurent par Sanofi, ils avaient touché 300 millions de francs comme prix du renoncement au statut de société en commandite. Finalement, Pinault mettra la clé sous la porte de la célèbre mais dépendieuse maison de couture.