

défense de l'État chevillés au corps. Voilà en tout cas Bernard Arnault libéré de sa promesse de 1984 de redresser Boussac et d'y maintenir l'emploi. Il n'a plus d'usines sur les bras. En revanche, sa cagnotte s'élève alors à 4 milliards de francs. C'est énorme, lorsque l'on sait d'où il vient. Mais ce n'est rien pour atteindre son objectif, dont il s'est ouvert à plusieurs reprises auprès d'Antoine Bernheim : devenir un grand dans le luxe et, pourquoi pas, le n° 1 en France et dans le monde, en prenant le contrôle de LVMH.

CHAPITRE 7

Sus à LVMH

Le luxe. Et tout ce qui l'entoure. Le 20 mars 1987, Bernard Arnault célèbre le quarantième anniversaire de Dior. Cette cérémonie est une consécration. Le jeune patron est devenu la coqueluche du Tout Paris. Ce soir-là, il accueille Claude Pompidou, veuve de l'ancien président de la République, et Bernadette Chirac, épouse du Premier ministre. Ainsi que Sophia Loren, Sylvie Vartan et bien d'autres. Avenue Montaigne, le trafic est bloqué. De somptueuses tentes entourent l'immeuble dont la façade est couverte de muguet. Bernard Arnault veut que Dior devienne « la plus belle marque du monde ». Avant de nettoyer le nom de toutes ses scories (en supprimant les licences accordées un peu à n'importe qui), il a décidé de faire de l'immeuble de l'avenue Montaigne le symbole du renouveau de la marque et de sa propre réussite. Celui-ci a été entièrement rénové et décoré dans toutes les nuances de gris. Comble du raffinement : il y a des fleurs partout mais elles ne sont que blanches. La seule touche de couleur, les jours ordinaires... c'est la cravate d'Arnault. Un signe ne trompe pas. Pour atteindre ses bureaux du quatrième étage, qui donnent sur une rotonde, avec ses salles à manger privées, le jeune patron a fait installer un ascenseur privé, pour lui et ses invités. Celui-ci rejoint directement la boutique, si l'on peut appeler ainsi cet immense espace, temple du luxe, qui doit servir de modèle pour tous les magasins appelés à s'ouvrir dans le monde entier.

Qu'il est loin, le temps où le jeune provincial mal fagoté se promenait avec un imperméable et, à la main, un éternel carnet à spirale pour prendre des notes ! C'était... il y a deux ans. Ce soir, dans son smoking Dior, Bernard Arnault est triomphant. À trente-huit ans, sa réussite est insolente. La veille, il a reçu François Mitterrand, président de la République, pour l'inauguration de l'exposition *40 ans de Dior*. On ne prête qu'aux riches : le Tout Paris qui se presse à sa réception bruisse de rumeurs sur la volonté de l'« ange du siècle » de s'attaquer à Moët-Hennessy, la maison de champagne qui possède les parfums Dior. Ce soir-là, Arnault laisse dire.

Mais le lendemain, il niera être à l'origine des achats sur Moët-Hennessy : « Il existe des entreprises non contrôlées, mais nous ne souhaitons pas faire d'opérations inamicales¹ », affirme-t-il au *Monde*. C'est faux, mais de bonne guerre. En effet, deux semaines plus tôt, le vendredi 5 mars, Bernard Arnault a lancé avec Jacky Letertre sa première attaque sur Moët-Hennessy. Le secret est bien gardé. Personne ne sait qui achète.

Chez Moët-Hennessy, c'est la panique. Pour Alain Chevalier, son président, c'est l'heure de vérité. À cinquante-six ans, il réalise qu'il va devoir montrer qu'il n'est pas seulement le beau parleur, apparatchik des cercles patronaux, que les médias chérissent, mais qu'il a la trempe d'un vrai patron. Car le chasseur est devenu gibier. Il n'ignore rien de sa fragilité. À force de vendre leurs actions à mesure que le titre montait en Bourse, les familles fondatrices n'ont plus que 22 % du capital de la société et 33 % des droits de vote en assemblée générale. Chevalier, lui, n'a rien. Les stock-options n'existent pas encore et il ne serait pas venu à l'idée des actionnaires de lui donner une part du capital, ne serait-ce que des miettes. Chevalier est un patron salarié. Il a fallu des circonstances exceptionnelles pour qu'il accède à la présidence : en 1982, après l'arrivée

des socialistes au pouvoir, au moment où Bernard Arnault filait aux États-Unis, Frédéric Chandon de Briailles, affolé, émigrerait en Suisse en lui confiant son poste et les clés de la maison.

Pour Bernard Arnault, un patron salarié comme Alain Chevalier ne compte pas. L'actionnaire principal de la Financière Agache est, sur ce plan, en avance sur son temps. La mode n'est pas encore au patron propriétaire. Mais encore au patron manager parmi lesquels, en 1987, Chevalier est certainement le plus en vue. Il est le plus brillant archétype de la technostructure française. Avec des amis partout, à la fois chez ses pairs (il a été vice-président du CNPF) et dans le personnel politique. Il est en particulier très lié à Jacques Chirac qui l'avait pressenti, l'année précédente, pour faire partie de son gouvernement. Bien que patron salarié, il incarne son entreprise autant qu'un Francis Bouygues ou un François Michelin. Grâce à lui, une petite société de champagne réalisant 250 millions de chiffre d'affaires s'est métamorphosée en un groupe puissant et admiré.

Tout a commencé en 1969 dans un dîner chez un banquier. Alain Chevalier, alors secrétaire général de Sacilor, fait la connaissance du comte Robert de Vogüé, PDG de Moët-et-Chandon. Il lui dessine les contours d'une stratégie de diversification dans des secteurs voisins dont le dénominateur commun serait le luxe. Robert de Vogüé est séduit. Il lui propose la direction générale.

Dès lors, les rachats vont s'enchaîner. En 1970, c'est la reprise du champagne Mercier. En 1971, ce sont les parfums Dior et surtout la fusion avec le cognac Hennessy. En 1973, le champagne Ruinart et, en 1977, le porto Rozès sont annexés. En 1978, c'est le tour des cosmétiques Roc. Parallèlement, de multiples investissements sont réalisés dans des vignobles étrangers (États-Unis, Australie, Brésil). Mais il y a aussi des échecs, comme la société horticole Delbard ou la tentative de prendre pied dans l'audiovisuel par le biais de la Compagnie luxembourgeoise de télévision.

1. *Le Monde*, 21 mars 1987.

Toutes ces entreprises étaient contrôlées par des familles jalouses de leur indépendance. Chevalier saura les convaincre de perdre leur majorité en gardant leur identité, avec la promesse de dividendes accrus. Il a de vraies capacités de conviction et le goût des palabres : né en Algérie, où il a vécu jusqu'à l'âge de seize ans, il fait de la recherche du consensus le raffinement intellectuel suprême. Il s'est aussi frotté aux responsabilités politiques quand, frais émoulu de l'ENA, il passait pour le poulain de l'ancien président du Conseil Félix Gaillard. Bref : dans la France de l'époque, encore plus allergique au pouvoir de l'argent qu'elle ne l'est aujourd'hui, ce sont les patrons salariés comme Chevalier – on disait les managers – qui avaient la légitimité. Ils parlaient et agissaient dans l'intérêt de l'entreprise, prise comme un tout, et non dans le leur ou dans celui de ses seuls actionnaires. C'est du moins ce qu'ils laissaient croire.

Chevalier s'interroge. Qui le vise ? Qui le traque ? Grand Metropolitan ? Par ses contacts dans le monde des vins et spiritueux, il sait que le groupe anglais est à la recherche d'une grande marque de cognac. Duménil-Leblé ? Oui, puisque la main de Jacky Letertre a été identifiée. Mais il ne roule pas pour lui directement. Alors pour qui ? On parle de Carlo De Benedetti, qui a lancé l'assaut sur la Société générale de Belgique. L'hypothèse est crédible. Le condottiere a pris peu de temps auparavant une participation chez le couturier Yves Saint Laurent et lui a ainsi permis de racheter ses propres parfums. À vrai dire, l'identité du raider embusqué est secondaire pour Chevalier. Quel qu'il soit, il sait qu'il perdra son siège s'il ne réagit pas rapidement. Il court donc chez Lazard, sans imaginer que la banque défend les intérêts de son assaillant en même temps que les siens ! À chacun son associé-gérant : Chevalier est traité par Bruno Roger, Arnault par Antoine Bernheim. Entre les deux, la muraille de Chine dont se prévalent toujours les banquiers est, comme souvent, en

contreplaqué. Une solution est rapidement trouvée. Pour protéger le capital de Moët-Hennessy, Bruno Roger propose à Alain Chevalier d'émettre 800 millions de francs (122 millions d'euros) d'obligations à bons de souscription d'actions (OBSA). Il s'agit de titres à revenus fixes pouvant se transformer ultérieurement en actions. Les détenteurs de ces OBSA pourront ainsi contrôler 24 % de Moët-Hennessy, au moment choisi par ses dirigeants. C'est une superbe pilule empoisonnée. Dont Lazard garde jalousement l'ordonnance. Car il y a un hic : alors que ces OBSA devaient, selon les engagements de Moët-Hennessy et de la banque Lazard, être dispersés auprès d'actionnaires individuels étrangers, ils vont, en réalité, rester groupés et confiés à des amis : Caisse des dépôts, UAP, Worms, BNP, Crédit agricole et... Lazard. La banque de Michel David-Weill va donc détenir la clé du coffre Moët-Hennessy. En cas d'attaque, elle peut, comme promis, récupérer ces OBSA pour le compte de Chevalier qui, d'un seul coup, avec les familles, flirtera avec la majorité. Mais Lazard peut aussi garder ces titres au chaud pour, le moment venu, trahir Chevalier en les cédant au prix fort et au plus offrant dans un de ces coups de billard dont cette banque a le secret. C'est exactement ce qu'elle fera.

Alain Chevalier a paré au plus pressé. Il lui faut maintenant chercher un allié pour contrer l'attaque qui se prépare dans son dos. C'est André Battestini, banquier chez Paribas, en charge de Louis Vuitton, qui lui fait rencontrer Henry Racamier, le 15 avril, autour d'une table. Ce Corse ne paye pas de mine, derrière ses lunettes à monture d'écaille : c'est un deuxième couteau de Paribas qui, avant de partir à la retraite, aimerait frapper un grand coup pour entrer au panthéon de la finance. Cela fait une bonne année qu'il mijote son idée, fracassante, de marier Moët-Hennessy et Louis Vuitton, pour en faire un phare aux yeux des investisseurs internationaux. Il sait qu'Henry Racamier voudrait assurer l'avenir de sa société en diversifiant ses activités au-delà du seul bagage et en l'adossant à un groupe bien géré. Chevalier et Racamier se connaissent

peu. Ils se sont rencontrés pour la première fois le 18 septembre 1986. Tous deux étaient... en costume marin. C'était à l'occasion d'une « Nuit marine » chez Castel, organisée par Bruno Troublé, qui réunissait les deux sponsors de l'*America's Cup*, Moët-Hennessy et Louis Vuitton. Les discussions s'étaient engagées peu après mais elles s'étaient enlisées sur l'évaluation des actifs de Louis Vuitton. Chevalier n'avait pas donné suite.

Racamier s'était consolé en rachetant le champagne Veuve Clicquot, qui lui apportait également le contrôle des parfums Givenchy, soit deux diversifications en une. Mais Moët-Hennessy, c'est tout autre chose. Une aubaine. À soixante-quatorze ans, le patron de Louis Vuitton continue de mordre dans la vie avec des dents plus acérées que celles d'un jeune Rastignac. Peut-être parce qu'il a découvert le véritable charme des affaires à l'âge où la plupart de ses pairs détellent. Il a pris la présidence de Louis Vuitton, alors simple PME de luxe, en 1977, à la mort de son beau-père. Il a déjà soixante-cinq ans et a accompli l'essentiel de sa carrière dans la sidérurgie à la tête d'une petite société de négoce international vendue, en 1976, à l'allemand Thyssen. Fondée au siècle dernier, Louis Vuitton emploie moins de 100 personnes, réalise à peine 70 millions de francs de chiffre d'affaires, possède une usine à Asnières et deux magasins dont un à Paris, avenue Marceau, où se bousculent les touristes japonais pris de fièvre à la vue de cette toile marron glacé, enduite de polyester et de plastique et frappée du sigle LV. « Louis Vuitton n'est qu'une affaire de snobs où se fournissent en bagages Lucchino Visconti et Louise de Vilmorin parce qu'ils ont les mêmes initiales », résume alors Pierre Bergé, le PDG de Saint Laurent, au magazine *Challenge*.

Mais le snobisme Vuitton ne se limitera pas à Louise de Vilmorin : il contaminera la planète entière. Le chiffre d'affaires a été multiplié par plus de trente pour atteindre 2,2 milliards de francs. Dans le même temps, l'entreprise a ouvert une centaine de magasins dans le monde et créé quelque 2 000 emplois. Une croissance champignon d'au-

tant plus surprenante qu'elle est fondée sur un seul produit, le bagage, quand tous les grands stratèges en gestion ne jurent alors que par la diversification. Parmi les raisons qui expliquent cette success story, l'engouement des Japonais tient une place essentielle. Racamier a très bien perçu la montée en puissance de l'Empire du Soleil levant sur la scène économique et tous les fruits qu'il pourrait en recueillir en ouvrant, parfois en association avec des partenaires locaux, des boutiques ou des *corners* dans les grands magasins. En 1987, 45 % des ventes de la société étaient réalisées dans la zone Asie-Pacifique, avec des marges folles. Sur le seul Japon, les bénéfices affichés atteignent le tiers du chiffre d'affaires qui s'élève à 9 milliards de francs ! Des magasins, Louis Vuitton en créera aussi aux États-Unis et en Europe. La stratégie de Racamier est claire : directement du producteur au consommateur. Pour gagner plus d'argent, le PDG de Vuitton veut cumuler les marges du fabricant, du grossiste et du détaillant.

Facteur important de la réussite : une intense politique de communication. Publicité, relations publiques et presse, parrainage et mécénat : rien n'est négligé pour véhiculer l'image de prestige et de haute qualité que revendique la marque. Racamier, extraverti et mondain, paie largement de sa personne dans ce domaine qu'il se réserve jalousement. Il est vrai que le vieux monsieur porte beau. C'est un parfait ambassadeur de sa marque.

Les boursiers ont fait leur miel de Louis Vuitton, coté depuis 1984. Seul souci : la dépendance vis-à-vis d'un seul produit et d'un seul marché. Avec Veuve Clicquot, la société a pris une première assurance contre une éventuelle brutale désaffection des Japonais pour ses sacs plastique et cuir. Avec Moët-Hennessy et Alain Chevalier, l'avenir, pense Racamier, est assuré. Car le vieil homme ne voit personne autour de lui pour prendre sa succession. Trouver l'oiseau rare est devenu l'une de ses obsessions. Ses dernières préventions tombent lorsqu'il voit que la fusion va faire gagner d'un coup 800 millions de francs aux six descendants du petit malletier d'Asnières, à leurs cinq

conjoint, leurs seize enfants et leurs trente-quatre petits-enfants. Instigateurs de la fusion, Paribas et Lazard ne seront pas oubliés. Le premier touchera une commission de 15 millions, le second de 12,5 millions. Les agapes sont complètes.

3 juin 1987 au matin : l'hôtel Piazza-Athénée a l'air d'une ruche bourdonnante. Prévenus au dernier moment d'une conférence de presse, les journalistes font les malins et échafaudent des pronostics. Signe de l'importance de l'annonce : les télévisions françaises, mais aussi étrangères, sont présentes. Avec son air lunaire habituel, Alain Chevalier arrive, précédant Henry Racamier, raide et souriant. Tous deux s'installent sur une petite estrade, mitraillés par les photographes. Chevalier parle le premier. Il annonce d'emblée la fusion des deux sociétés. C'est l'acte de naissance de LVMH. « Nous avons décidé de nous rapprocher afin de constituer un nouvel ensemble de taille très importante à l'échelle mondiale dans le domaine des produits de haute qualité et de prestige à forte vocation exportatrice », explique-t-il. Henry Racamier, soixante-quatorze ans, enchérit : « L'un avec l'autre nous serons plus solides. » En réponse aux questions, Alain Chevalier égrène les superlatifs. Avec 13 milliards de francs de chiffre d'affaires, le nouveau groupe se situera au premier rang mondial dans les industries du luxe : 1,3 milliard de francs de bénéfice, 25 milliards de capitalisation boursière, voilà de quoi impressionner les adversaires.

Chose curieuse pour des maisons bien nées comme celles-ci, le mariage s'est décidé à la va-vite. Il n'a été précédé d'aucunes fiançailles. En conséquence de quoi il ne sera jamais consommé. D'emblée, les époux annoncent leur répugnance à coucher ensemble. Car il ne s'agit pas seulement de séparation de biens, comme il sied dans la grande bourgeoisie, mais aussi de séparation de corps, ce qui est plus rare ! Pas question de tout mélanger, chacun restera maître chez soi. Le protocole d'accord stipule que

« chacun des deux sous-groupes conservera son identité et sa personnalité propres ainsi que son autonomie de gestion dans tous les domaines [...]. Chacune des marques sera développée dans le respect de son identité, de sa personnalité et de sa tradition ». Tout a d'ailleurs été prévu dans les moindres détails pour ne froisser personne. Jusqu'au nom du groupe qui introduit une savante inversion : LVMH Moët-Hennessy Louis Vuitton. Même souci dans la détermination des responsabilités : si Alain Chevalier est PDG, Henry Racamier s'est fait attribuer la présidence du Comité stratégique chargé de « définir et suivre la politique générale du groupe ».

En réalité, ce mariage n'est même pas un Pacs avant l'heure ! Alain Chevalier en administre immédiatement la preuve. Au cours de la conférence de presse, il annonce tout de go que Moët-Hennessy vient de passer une alliance avec le groupe anglais Guinness pour mettre en commun la distribution de leurs vins et spiritueux. Première conséquence : aux États-Unis, les filiales commerciales de l'Anglais et du Français sont regroupées pour former une seule entité réalisant 500 millions de dollars de chiffre d'affaires. Paradoxe : Moët-et-Chandon ignore Veuve Clicquot (qui appartient à Louis Vuitton) pour entrer dans la même organisation commerciale que le whisky Johnny Walker et le gin Gordon ! Bref : Moët-Hennessy annonce son mariage avec Vuitton mais, le jour même, installe un grand Anglais dans son lit.

Personne ne relève le piquant de la situation. Tous font pratiquement l'impasse sur l'accord franco-anglais, préférant célébrer, avec leur conformisme habituel, les noces franco-françaises. « Un mariage de première classe », titre *Le Monde*. « Naissance de la première multinationale du luxe », annoncent *Les Échos*. « Le nouveau géant », s'enflamme *Le Figaro*. Pendant que les rotatives impriment ces évidences, les actionnaires familiaux de Moët-Hennessy et de Louis Vuitton se réunissent chez Maxim's pour fêter l'événement. « Nous étions environ une centaine. Ce fut vraiment une soirée réussie. Tout s'est très bien passé »,

racontera Frédéric Chandon de Briailles, ancien patron et toujours chef de file du clan Moët-Hennessy. Pourtant, les plans de tables n'ont pas été faciles à faire. Pas aisé, en effet, de faire voisiner un Ghislain de Vogüé, dont les ancêtres avaient le droit de pénétrer à cheval dans l'église de leur village champenois, avec un Vuitton, descendant d'un artisan malletier d'Asnières. Les familles se détestent. « Les Moët-Hennessy considéraient les Vuitton comme des boutiquiers », affirmait Agnès Rebattet, ancienne porte-parole de LVMH. « Ce sont les Vuitton qui nous méprisaient ouvertement », rectifie aujourd'hui Gilles Hennessy. En 1987, la mondialisation n'a pas encore imposé la prééminence des critères d'efficacité. On en est encore à comparer son pedigree. Pas question de mélanger les aristocrates et les roturiers. C'est essentiellement pour cette raison que la première grande OPA française, celle de BSN (devenue Danone) sur la Compagnie de Saint-Gobain avait échoué. En 1968, l'establishment s'était soudé contre Antoine Riboud, lyonnais, gouailleur et iconoclaste, qui avait eu l'impudence de s'attaquer à un Arnaud de Vogüé ! Vingt ans plus tard, rien n'a vraiment changé. Début 1988, Carlo De Benedetti s'en rendra compte à son tour. Il partira à l'assaut de la Société générale de Belgique, une vieille dame respectable mais desséchée sur pied. Là encore, le roturier sera battu, la vieille aristocrate préférant rendre son dernier soupir dans les bras de la Compagnie financière de Suez plutôt que de céder à un Italien, juif par surcroît. On peine à le croire aujourd'hui, mais ce genre de haine recuite sera au cœur de l'alliance ratée de Moët-Hennessy et de Louis Vuitton.

Pour l'heure, chez Maxim's, le champagne se chargera momentanément d'abattre préjugés et préséances. Les familles savourent avec le même ravissement leur bonne fortune car ensemble elles contrôlent 35 % du nouveau groupe et, grâce aux droits de vote double, la moitié des voix. Et les OBSA sont toujours là, en cas de besoin. Ainsi, sans aucun apport d'argent frais, quelques familles bien nées ou industrieuses ont pris solidement en main LVMH,

premier groupe mondial du luxe. Difficile de faire la fine bouche dans le décor Belle Époque de Maxim's, même si parfois on surprend un regard en coin un peu ironique.

Dans les vignobles du Champenois et des Charentes, c'est le soulagement. Car depuis plusieurs mois on y vivait dans la hantise d'une OPA sur Moët-Hennessy. Une proie de choix avec sa collection de grandes marques, dont le premier champagne, Moët-et-Chandon (30 millions de bouteilles), un des deux grands cognacs, Hennessy (46 millions de flacons), un parfum prestigieux, Dior, et des produits de beauté réputés, comme Roc. Mais ce que n'ont mesuré ni les familles, ni Chevalier, ni Racamier, c'est que la taille n'est plus, en elle-même, une défense anti-OPA.

Aussi impressionnante qu'elle soit, LVMH est une forteresse d'autant plus prenable que la zizanie y règne. « Nous n'étions pas mariés depuis huit jours que Racamier était dans mon bureau pour me dire qu'il fallait absolument changer la couleur du papier à lettres qui n'était pas assez marron à son goût », se plaindra Alain Chevalier. Les deux patrons se chamaillent pour des riens. Le choix du siège social donne lieu à de nouvelles bisbilles. Chevalier choisit un hôtel particulier fin XIX^e près du parc Monceau. « Trop près de Moët », juge Racamier. Finalement, on s'installe à équidistance des deux sociétés, boulevard de La Tour-Maubourg. Mais de nouvelles dissensions sur la décoration feront que le bâtiment restera toujours plus ou moins en chantier : les deux présidents préféreront rester chacun chez soi. De part et d'autre, les récriminations s'accumulent. Explication de Racamier : « Les gens de Moët-Hennessy ont vécu la fusion comme une absorption de Louis Vuitton et non comme ce qu'elle était vraiment, c'est-à-dire une association. » Version de Chevalier : « Racamier est un homme difficile qui veut tout contrôler jusqu'au moindre détail ; on ne peut pas diriger une affaire avec lui. » La désillusion est grande pour Chevalier, qui pensait pouvoir mettre la famille Vuitton dans sa poche comme il avait fait

précédemment avec les Moët, Chandon, Hennessy et autres Mercier. Elle ne l'est pas moins pour Racamier, le chef de file du clan Vuitton, qui croyait, en tant qu'actionnaire, pouvoir imposer ses vues au manager Chevalier.

Les divergences ne portent pas que sur la décoration. En septembre 1987, Henry Racamier propose de racheter Lanvin. Le couturier a un joli nom, un bel hôtel particulier à deux pas de l'Arc de Triomphe, un prêt-à-porter masculin renommé, mais perd des sommes énormes. Chevalier dit non. Ses priorités sont ailleurs : il est en train de signer la dernière mouture de son accord avec Guinness, qui prévoit la création de sociétés communes, notamment dans le Sud-Est asiatique. Les accords sont contraignants : pas moins de dix ans de préavis pour rompre le contrat ! Racamier se plaint d'être tenu à l'écart de cette négociation.

Un nouveau conflit naît quelque temps après. La pomme de discorde s'appelle cette fois Michel Piétrini. Ce Corse austère vient de quitter son poste de directeur général de Chanel, qu'il a sorti de sa torpeur, grâce à la magie du couple formé par Karl Lagerfeld et Inès de La Fressange. Racamier n'a qu'une envie : en faire son successeur et, en attendant, le mettre dans les pattes de Chevalier. Il lui propose la direction générale de LVMH. Fureur de Jean-Louis Masurel, dauphin de Chevalier. Une discrète campagne est alors organisée pour dissuader Piétrini, qui préfère renoncer. Son talent ne sera pas perdu pour tout le monde. Bernard Arnault l'enrôle comme conseiller. C'est Piétrini qui apprendra à Arnault les industries du luxe. Il le charge de suivre les activités de Christian Lacroix et surtout de Céline, une PME de 100 personnes qu'il a rachetée au début de l'été, pour 450 millions de francs. Le couple Vilpiana, qui avait créé cette petite société de prêt-à-porter BCBG, a réalisé son rêve en vendant à Dior. Arnault avait même promis à Mme Vilpiana qu'elle resterait pour superviser le style. Richard Vilpiana sera licencié un mois plus tard, ainsi que sa femme, débarquée au bout de deux mois au profit d'une jeune Américaine, Nan Legeai, proche du patron de la Financière Agache. « Mme Vilpiana faisait des

jupes dix centimètres au-dessous des genoux alors que la mode était dix centimètres au-dessus ! se défend Arnault dans *La Passion créative*. Il fallait rajeunir le style. » La cure de jouvence réussira bien à Céline qui triplera ses résultats en deux ans.

Le 17 octobre 1987, dans tous les grands diners parisiens, les maîtresses de maison ne savent plus où donner de la tête. Les convives passent leur temps au téléphone, parfois même s'éclipsent. Ce soir-là, on ne parle que du Dow Jones, l'indice de la Bourse de New York, qui perd 508,33 points en une seule séance. Le lendemain, toutes les places boursières du monde s'effondrent. Il s'agit d'un vrai krach boursier mondial. Edouard Balladur est pris à contre-pied, qui avait fait des privatisations et de l'actionnariat populaire l'axe principal de sa politique au ministère de l'Économie, des Finances et... de la Privatisation. Le 28 octobre, la Bourse de Paris sombre littéralement : devant l'afflux massif des ordres de vente à tout prix, plus de la moitié des 180 principales valeurs ne peuvent être cotées. Le titre LVMH est particulièrement affecté. Il perd 40 % de sa valeur et tombe à 1 200 francs, ce qui ramène la valeur du groupe à 13 milliards de francs (2 milliards d'euros). Pour Racamier et Chevalier, tout est à refaire. La baudruche s'est dégonflée. Aux cours actuels, LVMH redevient une cible. Tout est de nouveau possible.

Pour Arnault, en revanche, le krach est un nouveau coup de pouce du destin. L'occasion est inespérée. D'autant que, depuis des mois, il amasse des munitions. En septembre, un mois avant le krach, il a mis 13 % des actions de Conforama en Bourse, ce qui lui a rapporté près de 300 millions de francs. Un peu plus tard, c'est Arnault et Associés, la société de tête, qui est introduite sur le second marché. Et, en novembre, la Financière Agache obtient d'un consortium bancaire conduit par le Crédit lyonnais un crédit à long terme de plus de 800 millions de francs. Que fait Arnault de ce trésor de guerre ? Avec le soutien

de la banque Lazard, il ramasse des actions LVMH, à la fois à titre personnel et via la Financière Agache. Mais il veut aller plus loin. Il s'en ouvre à Antoine Bernheim :

— Pourquoi ne pas profiter de la zizanie, jouer Chevalier et Racamier l'un contre l'autre pour entrer en force ?

Bernheim l'en dissuade :

— C'est trop tôt. Tous les deux se ligueraient contre vous. Votre légitimité n'est pas suffisante. Il faut laisser le poison agir. Attendez qu'on vienne vous chercher !

Arnault n'aura pas longtemps à attendre. Il suggère à Michel Piétrini de prendre langue avec Racamier, comme s'il le faisait de sa propre initiative. L'ancien patron de Chanel va jouer le rôle du messenger innocent. Courant mai 1988, il n'a aucun mal à organiser un rendez-vous à son domicile entre Racamier et Arnault. Celui-ci prend son air de premier communiant, empreint d'admiration pour le grand-père gâteau qui le couvre de sa sollicitude. Il jubile quand Racamier lui offre d'entrer dans le capital de LVMH, se gardant bien de lui dire qu'il en détient déjà 3 %. Lorsqu'ils se quittent, Racamier est aux anges, persuadé d'avoir enfin trouvé un associé pour consolider son pouvoir chez LVMH. Il est convaincu d'avoir bien cerné Arnault, compétent, clair et franc. Un jeune homme bien sous tous rapports et surtout respectueux des anciens. Dear Henry n'a rien compris au film.

Pendant que Racamier va chercher Arnault, Alain Chevalier décide, lui, de demander son soutien à Anthony Tennant, le patron de Guinness. Son idée est de consolider leurs accords de distribution dans le monde par des liens croisés en capital. Tennant est ravi de l'aubaine. Mais cette initiative déplaît fortement à Racamier. Le patron de Louis Vuitton, que Chevalier a tenu au courant de sa démarche (ce qui n'est pas réciproque), craint d'être un peu plus marginalisé face aux vins et spiritueux, lui qui estime déjà que ses malles n'ont pas la place qu'elles méritent dans le groupe. Il accepte toutefois de négocier. On se retrouve

donc à sept, fin mai, chez LVMH : autour de la table, il y a Racamier et son beau-frère Ogliastro, pour Vuitton, Chevalier et Masurel, pour Moët-Hennessy, Tennant et son second Greener pour Guinness, auxquels s'ajoute Jean-Paul Parayre, PDG de Dumez et administrateur de la holding familiale des Vuitton (VIG), qui sert de juge de paix. Les positions ne sont pas très éloignées, l'accord est à portée de main, mais la discussion tourne court lorsque les Anglais, qui réclament 12 % du capital de LVMH, se font bloquer par Racamier qui refuse d'envisager plus de 8 %.

Une position que Racamier sait bien ne pas pouvoir tenir longtemps. Il lui faut donc, au plus vite, contrer cette opération. Sitôt la réunion achevée, il se précipite au Crédit lyonnais où il pénètre par une porte dérobée pour rejoindre Bernard Arnault et Jean-Maxime Lévêque, qui l'attendent. Lévêque sait qu'il va bientôt être débarqué par les socialistes de retour au pouvoir. Désireux de frapper un grand coup avant son départ, il a décidé de parrainer l'alliance secrète Arnault-Racamier en ouvrant à son poulain une première ligne de crédit de 2 milliards de francs. Celui-ci pourra mobiliser plus de 5 milliards pour prendre 20 % de LVMH. En réalité, le Crédit lyonnais offre ce jour-là à Bernard Arnault un droit de tirage pratiquement illimité. Arnault poursuit donc ses achats en Bourse, ce qui a pour conséquence d'affoler Chevalier qui ne sait toujours pas d'où vient l'attaque. Le 31 mai, 100 000 titres LVMH sont échangés, 98 000 le 1^{er} juin, 169 000 le 2 juin, contre 25 000 en temps normal. Le groupe danse sur un volcan.

Le piège a fonctionné. Le 9 juin, à 9 h 30, Alain Chevalier réunit son conseil d'administration, boulevard de La Tour-Maubourg. D'emblée, il crée la surprise :

— Mes amis, vous savez que notre titre est actuellement l'objet d'importants achats en Bourse, dont l'origine est imprécise. Nous sommes vraisemblablement la cible d'un ou de plusieurs prédateurs. Je vous ai donc réunis aujourd'hui pour étudier avec vous nos moyens de défense. Et pour vous faire une proposition.

— Qu'envisagez-vous ? demande un administrateur.

— Nous avons entamé des négociations avec Guinness. L'idée est d'échanger des participations entre LVMH et Guinness, chacun prenant 20 % du capital de l'autre. En dehors de l'intérêt stratégique et financier d'une telle opération avec ce groupe dont les activités sont complémentaires des nôtres, ce rapprochement équilibré favoriserait les systèmes de défense de LVMH.

Henry Racamier prend alors la parole :

— Je suis désolé de vous contredire, Alain, mais de mon point de vue, un tel rapprochement, à un tel niveau, me paraît avoir plus d'inconvénients que d'avantages, en particulier à cause de la mauvaise interprétation que la presse pourrait lui donner.

Chevalier interrompt :

— Il ne s'agit pas de la presse, Henry, mais d'une attaque boursière hostile qui se prépare et à laquelle nous devons faire face.

— Peut-être, mais je considère que, dans ces circonstances, il nous faut maîtriser nos nerfs. Car, à mes yeux, le risque de succès d'une attaque hostile est limité.

Une discussion s'engage sur ce point. Chevalier, qui masque son énervement sous ses airs affables, demande à Racamier :

— Que proposez-vous ?

— Je pense que nous devrions, tranquillement, chercher des alliés solides, mais exclusivement en France.

— À qui pensez-vous ?

— Je n'ai en vue aucun investisseur potentiel précis, mais deux ou trois noms pourraient être approchés à très court terme, répond Racamier.

Suit un échange entre les administrateurs qui montre la division du conseil sur l'entrée de Guinness. Chevalier clôt alors les débats :

— Je constate et déplore que les conditions de l'entrée de Guinness ne sont pas actuellement réunies. Aussi je vous propose de poursuivre les contacts nécessaires pour trouver une solution acceptable par tous.

La séance est levée. Il est 11 heures. « Deux ou trois

noms approchés à très court terme » ? avait dit Racamier. Sacré bonimenteur ! Il n'a qu'un nom en tête et il est plus qu'approché. Devant l'immeuble, le moteur de sa grosse BMW grise tourne au ralenti. Pas question de perdre une minute. Le chauffeur se tient prêt à démarrer pour conduire son patron à son nouveau rendez-vous : à la Muette, rue d'Andigné, dans le XVI^e arrondissement. C'est une rue calme dans un des quartiers les plus chers et les plus huppés de Paris. Une rue sûre en raison de la présence, dans le voisinage, de nombreuses ambassades. Racamier descend de sa voiture, monte prestement les marches de l'hôtel particulier et sonne. Il est attendu. « Je vais prévenir M. Arnault de votre arrivée », lui dit le maître d'hôtel.

En cette fin de matinée frisquette, le vieux monsieur trop malin vient de se jeter dans la gueule du loup. Un peu plus tôt, à l'heure où démarrait le conseil d'administration de LVMH, Bernard Arnault était entré en coup de vent dans le bureau de Béatrice Bongibault, embauchée la veille comme directrice générale de Dior, et lui avait dit : « Si ça se trouve, je ne vais pas avoir le temps de m'occuper de vous, car je suis sur un gros coup. » Et, contrairement à ses habitudes, il avait éclaté de rire. Un rire carnassier.

Il y avait de quoi : Antoine Bernheim lui avait conseillé d'attendre. Il a attendu. Et voilà qu'Henry Racamier lui-même, principal actionnaire de LVMH, vient, jusque chez lui, dérouler le tapis rouge ! Les deux hommes ne se connaissent guère : seul le hasard les a réunis un jour dans une des calèches du Prix de Diane. Tout les sépare et d'abord une génération : Racamier est né deux ans avant la Première Guerre mondiale, Arnault quatre ans après la seconde. L'un est protestant, l'autre catholique. Mais leurs intérêts convergent : c'est du moins ce que croit Racamier. Le patron de Louis Vuitton et celui de la Financière Agache signent donc un protocole en six points pour prendre, ensemble, le contrôle de LVMH. Le document n'existe qu'en deux exemplaires et ne comporte que quatre pages. Chaque terme a été pesé. Il pose en préambule que « compte tenu du projet, en voie de réalisation, d'intro-

duire un actionnaire étranger à une hauteur importante dans le capital de LVMH, projet porteur d'un très grand danger, à terme, pour l'unité et l'intégrité de la société, MM. Racamier et Oligastro ont estimé nécessaire, pour la protection de l'entreprise et de ses actionnaires, notamment de la famille Vuitton, de se rapprocher du groupe Arnault [...]. L'intention des deux parties est de conserver l'appartenance du groupe LVMH au domaine typiquement français de la haute qualité et du prestige, ainsi que de le protéger contre les risques de démantèlement¹ ».

Ce document a un mérite : il montre bien que c'est Henry Racamier qui est allé chercher Bernard Arnault. Et il donne à ce dernier la légitimité pour mettre au moins le pied chez LVMH, sans préjuger des trahisons et contretrahisons des uns et des autres par la suite. « Dès le départ, j'ai été trompé² », affirmera plus tard Bernard Arnault. Les principes sont posés : l'exécution prendra la forme d'une OPA amicale sur 30 % du capital de LVMH, comme la loi

1. L'article 1 expose sans détour le but de la manœuvre : « Les deux parties présentes ont décidé de s'associer dans cette opération pour aboutir à une détention, directe et indirecte, du contrôle de LVMH sur un parfait pied d'égalité [...]. Le groupe Arnault s'engage à ne pas faire l'opération sans le groupe Vuitton. Le groupe Vuitton, quant à lui, s'engage à former une alliance avec le groupe Arnault et à l'aider à prendre une participation, directe ou indirecte, de même niveau que celle du groupe Vuitton dans le capital de la société LVMH afin de donner au groupe Arnault et à ses alliés une participation au capital identique à celle du groupe Vuitton. » L'article 2 marque la prééminence d'Henry Racamier dans le tandem : « Dans le cas d'un succès de l'opération, il est convenu que M. Henry Racamier sera le représentant premier des deux parties au sein de LVMH et que M. Bernard Arnault lui succédera. Les modalités de cette succession, de même que la composition des conseils de surveillance, directoire et/ou conseil d'administration de la société LVMH et de toute autre société commune, seront précisées ultérieurement, dans une recherche de parité entre le groupe Vuitton et le groupe Arnault et dans le respect de la préséance ci-dessus. »

2. *L'Express*, 20 avril 1990.

le permet à cette époque. Les titres seront achetés par la Financière Agache au prix de 3 000 francs et apportés à une société commune détenue à part égale par les deux alliés. Le jour de l'assaut est fixé au lundi 27 juin. Cette OPA a été concoctée par André Battestini, de Paribas, qui conseille Racamier. Lazard n'est pas dans le coup. Ce crime de lèse-majesté (et de lèse-intérêts) sera lourd de conséquences.

Dès le 13 juin, *Le Point* écrit : « Bernard Arnault ramasserait, bien qu'il s'en défende, de façon systématique, selon nos informations, les titres de Moët. » Mais personne n'imagine qu'il a trouvé avec Racamier son allié dans la place. Chevalier, lui-même, ne se doute de rien. Les deux hommes font assaut d'hypocrisie, lors de l'assemblée générale de LVMH, le 22 juin. À un actionnaire qui lui demande ce qu'il faut penser des rumeurs de mésentente au sein du groupe, Chevalier répond : « Tout va très bien. » Il prend à témoin Racamier : « N'est-ce pas, Henry ? » L'autre lui confirme, avec un large sourire complice : « Mais bien entendu, Alain. »

Sacré Henry ! Dès le lendemain, il retrouve Bernard Arnault pour signer leur accord définitif en vue de lancer leur attaque. Ils se serrent la main. Un an plus tard, lorsque les deux hommes se déchireront, Racamier évoquera cette scène. « Je croyais trouver une main vigoureuse et j'ai trouvé un chiffon entre mes doigts, confie-t-il au *Point*. J'ai compris que je m'étais trompé d'homme¹. » Pourtant, tout ce qu'on peut reprocher à Arnault, à ce moment-là, c'est d'acheter des titres LVMH en jurant le contraire, ce qui est dans la nature des choses. Le félon, pour l'heure, c'est bien Racamier, parfait dans son rôle d'idiot utile. Aveuglé par son aversion pour Chevalier, il n'a aucune envie de l'avertir de ce qui se trame. Il va pourtant s'y résoudre, sur l'insistance d'Arnault. Jean-Maxime Lévêque a été clair : il ne faut à aucun prix que le projet apparaisse comme une

1. *Le Point*, 20 août 1990.

déclaration de guerre à Chevalier : une attaque frontale contre l'un des plus brillants représentants de la technos-structure française risquerait de dresser l'establishment contre eux.

Racamier est donc envoyé en mission par Arnault. Le samedi 25 juin, avant-veille du lancement prévu de l'OPA, Chevalier est à Megève, dans son chalet. Le téléphone sonne. C'est Racamier, pressant et énigmatique : « J'ai des choses importantes à vous dire, mon avion est prêt, je viens vous voir tout de suite. » Pour lui éviter un trop long déplacement, Chevalier lui propose un rendez-vous à Genève. À 13 heures, les deux hommes se retrouvent à l'hôtel Richmond, proche de l'aéroport. Le temps est lourd, le climat de la conversation le devient vite. Henry Racamier se donne des airs de médiateur :

— Voilà, comme je m'y étais engagé lors de notre dernier conseil, j'ai trouvé une solution à nos problèmes.

— Laquelle ?

— Bernard Arnault. Il est l'un de ceux qui achètent des titres LVMH. Il envisageait une opération hostile, mais je l'ai amené à la raison. Nous avons tout intérêt à le faire entrer dans notre capital. Il conduit de main de maître un groupe de luxe dont les activités sont complémentaires des nôtres, il est français. Son soutien amical nous sera précieux.

— À quelle hauteur envisage-t-il d'entrer ? Et qui lui fera de la place en lui vendant ses actions ?

— Le marché, les petits porteurs. La bonne solution passe par une OPA amicale portant sur 30 % du capital environ.

Après un long silence, Chevalier demande, en allumant nerveusement une Rothman rouge :

— Dans votre schéma, qui va piloter l'entreprise ?

— Vous, bien entendu. Vous êtes le gestionnaire incontesté de LVMH. Ce sont là des problèmes d'actionnaires. Bernard Arnault me l'a explicitement confirmé : vous avez son soutien et sa confiance.

Paroles, paroles. En dépit des assurances que Racamier

lui donne sur sa future situation personnelle, Chevalier comprend qu'il a toutes les chances d'être éliminé lorsqu'il aura cessé d'être utile. La bataille a changé de dimension. Les autres ont des milliards, lui n'a qu'un contrat de travail. Soit il négocie, soit il entre en guerre seul, avec la certitude de perdre. Aussi cherche-t-il à gagner du temps :

— Cette opération présente à mes yeux beaucoup de risques. Lorsqu'on lance une OPA, on n'est jamais à l'abri d'une contre-OPA. Dans ce genre de bataille boursière, tout le monde risque de sortir perdant.

— Non, vous vous trompez. Tout ira très vite, tout est sous contrôle.

— Quand cette OPA doit-elle être lancée ?

— Lundi.

— Ce lundi ? Ce n'est pas possible ! Il faut que j'en discute avec les familles Moët et Hennessy. Il faut un délai.

— Je vous comprends. Je vous rappelle que notre démarche est amicale. Nous pouvons parfaitement décaler l'OPA d'un jour ou deux.

Racamier est tout miel. Il croit dominer la situation. Il est loin d'imaginer que sa belle OPA est déjà morte. Car deux heures plus tôt, en fin de matinée, alors que l'avion de Racamier quittait Le Bourget pour Genève, Bernard Arnault sortait, décontenancé, du domicile d'Antoine Bernheim, avenue Henri-Martin, dans le XVI^e arrondissement de Paris. Il était venu en voisin et avait annoncé, tout fier, à son mentor :

— Vous m'avez demandé d'attendre qu'on vienne me chercher, eh bien voilà, c'est fait, on est venu me chercher.

— Comment ça ?

— Henry Racamier me propose d'entrer à hauteur de 30 % dans LVMH.

— Parfait. Mais de quelle manière ?

— En lançant une OPA, que nous présenterons comme amicale. Il est d'ailleurs parti pour Megève prévenir Chevalier.

La réponse lui a fait l'effet d'une douche froide :

— C'est une folie de se lancer dans une OPA sur LVMH.

Celle-ci conduira d'autres groupes à entrer dans la bagarre et les surenchères seront ruineuses.

— Mais elle aura un caractère amical !

— Personne ne croira à cette fable. Sur le plan de la communication, vous ne faites pas le poids avec Chevalier. Il réagira. Il sera soutenu. Nous risquons de perdre des plumes à nous attaquer de front à ce manager chéri de l'establishment. De plus, Chevalier dispose d'une carte maîtresse : les OBSA.

— Mais celles-ci n'ont-elles pas été dispersées auprès d'investisseurs étrangers ?

— ...

— Vous me lâchez ?

Pas question, pour la maison Lazard, d'être ainsi mise devant le fait accompli et de se faire doubler par Paribas ou le Crédit lyonnais. Et pour Bernheim, d'être à la remorque d'un Battestini ou d'un Lévêque. Pas question, non plus, de retrouver Lazard dans les deux camps d'une bataille qui opposerait Arnault à Chevalier, avec les OBSA entre les deux !

— Non, mais il est clair que Lazard ne pourra s'associer à une telle opération. Il faut étudier autre chose.

— Mais s'il n'y a pas d'OPA, où trouverai-je les titres LVMH ? Qui me les vendra ?

— Il y a peut-être une solution. Mais elle passe par Alain Chevalier. Il n'est pas impossible que nous puissions récupérer les OBSA. Mais il nous faut l'accord de Chevalier, puisqu'elles ont justement été émises comme pilule empoisonnée en cas d'OPA hostile. Réfléchissez. Mais le mieux serait que vous vous entendiez plutôt avec Chevalier. Notre maison serait alors unie fermement derrière vous.

Le jeune homme quitte l'avenue Henri-Martin ébranlé. Pourquoi pas un retournement d'alliances ? Pas idiot : Chevalier a la légitimité et les clés de LVMH. Le soutien de Lazard est indispensable. Le seul problème est celui de son âge. Avec Chevalier, le schéma d'un passage naturel de relais, comme avec Racamier, n'est pas envisageable. Mais il n'est qu'un simple manager et aura donc, à terme, moins

de défenses. Puisque Lazard a fait son choix, Arnault décide donc, dans l'heure et sans états d'âme, de changer de cheval.

Changer de cheval ? Le lendemain, au Grand Prix de Longchamp qu'il préside, Henry Racamier ne se doute de rien. Il rend compte à Arnault de son entrevue avec Chevalier :

— Il est évidemment hostile à notre opération. Mais il ne m'est pas apparu très pugnace. Il m'a présenté ses objections et m'a demandé un délai afin de voir s'il n'était pas possible d'associer les Moët et les Hennessy. Je ne lui ai pas dit non. Je propose que nous reportions de vingt-quatre heures notre OPA.

— Je n'y vois aucune objection.

Racamier est un peu surpris de cette attitude accommodante. Arnault ne lui a pas fait état de l'opposition d'Antoine Bernheim, encore moins du renversement d'alliances auquel il a donné son accord le matin même. Aussitôt, Bernheim et Bruno Roger, les deux associés gérants de Lazard, ont mis au point leur stratégie de rechange. Roger a appelé Chevalier en début d'après-midi, dans son chalet de Megève où il était retourné :

— Alain, vous êtes au courant de ce qui se prépare. Nous sommes convaincus, comme vous, que l'OPA, plus ou moins amicale, n'est pas la solution. Nous en avons parlé à Bernard Arnault. Il faut mettre au point une solution de rechange. Il n'est pas question que cela se fasse à votre insu ou en dehors de vous. C'est pourquoi je vous suggère de rentrer très vite à Paris pour y rencontrer, dès ce soir, Bernard Arnault.

— Racamier sera-t-il présent ? demande Chevalier.

— Non. Je vous demande même de ne rien lui dire. Il ne doit absolument pas être au courant¹. Dès votre arrivée à Paris, nous nous retrouverons chez Antoine Bernheim.

Plus tard, Chevalier expliquera avoir eu tort d'accepter

1. Henry Racamier n'apprendra la tenue de cette réunion qu'un an plus tard...

ce rendez-vous : « J'aurai dû laisser faire l'OPA et alors, on aurait bien vu ce qui se serait passé. » Facile à dire après coup. Mais ce dimanche soir, Chevalier est passé de l'abattement à l'euphorie. Il n'a pas eu de nouvelles de Racamier. Il croit toujours que l'OPA est prévue pour le lendemain. Il faut à tout prix l'éviter. Il file à Genève prendre son avion pour Paris.

C'est une réunion au sommet qui se tient avenue Henri-Martin. La banque Lazard s'est mobilisée tout entière. Outre Bernheim et Roger, un troisième associé-gérant est là : David Dautresme, ancien président du Crédit du Nord. C'est lui qui détient la clé des OBSA. La chaleur est épouvantable. En présence de Chevalier, qui boit du petit-lait, les trois banquiers tiennent le même discours à Arnault, qui joue parfaitement son rôle, en faisant semblant de se laisser convaincre : « Vous ne pouvez pas faire une OPA contre Alain, qui incarne l'establishment des affaires », lui répète Bernheim. « Par surcroît, ne vous faites pas d'illusions, ajoute Roger : dans cette affaire, vous n'êtes que le chausse-pied de Racamier. »

Arnault répond, plus premier communiant que jamais : « Si les actionnaires des familles Moët-Hennessy sont d'accord pour me faire une place et s'il m'est possible de prendre 20 % au minimum du capital par d'autres voies qu'une OPA, je suis d'accord pour y renoncer car je n'ai pas l'intention de casser les vitres. » Chevalier est aux anges, mais pose comme condition l'entrée en même temps de Guinness au capital de LVMH, par le biais de participations croisées. Arnault accepte : l'entrée d'un crocodile de plus dans le marigot sert ses desseins. Le patron de LVMH est subjugué. Il déclarera, peu de temps après : « J'ai trouvé Bernard Arnault intelligent, constructif, avec de grandes vues stratégiques. C'est un manager tout à fait exceptionnel. »

Mieux vaut avoir affaire au bon Dieu qu'à ses saints. Le clan Moët-Hennessy réagit comme Chevalier : puisque Racamier a ouvert la porte à Arnault, autant s'entendre directement avec lui ! Une voie royale s'ouvre ainsi devant le patron

de la Financière Agache. D'autant que David Dautresme récupère 12 % du capital de LVMH, rien qu'en passant quelques coups de fil. Ces titres sont, en effet, entre les mains des six investisseurs auprès desquels avaient été placées les OBSA émises par Moët-Hennessy en 1987. Depuis lors, ces titres sont discrètement restés garés dans ces six parkings : l'UAP, la Caisse des dépôts, le Crédit agricole, la banque Worms, la BNP et... Lazard, chef de file de l'opération. Dautresme négocie donc avec ces établissements les conditions de cession de ces OBSA à Bernard Arnault. Mais les vendeurs ne doivent pas apparaître, car il était stipulé que ces titres devaient être placés dans le grand public. Aussi, une fois les termes de la transaction arrêtés, ceux-ci seront invités à passer par un discret intermédiaire belgo-luxembourgeois, Belmavobel International Securities.

Parallèlement, Lazard cimente une association entre Arnault et Guinness, conformément au projet arrêté chez Antoine Bernheim. Problème : le brasseur britannique est un groupe énorme auprès duquel la Financière Agache fait figure de nain. Pourtant, ce lion, Bernheim va réussir à le mettre en cage. La cage s'appelle Jacques Rober, une petite société qui dormait dans la galaxie Dior et dont le seul actif était un magasin de fourrures dans le VIII^e arrondissement de Paris. La Financière Agache en aura 60 % et Guinness 40 %. Et c'est cette société aux couleurs franco-britanniques qui rachètera en Bourse les actions de LVMH. Aucun des deux partenaires ne pourra acquérir des titres sans l'accord de l'autre.

La construction Jacques Rober est admirablement ficelée. Elle donne à Arnault, dans son offensive, l'appui financier des gros bataillons de Guinness, tout en lui laissant la maîtrise d'œuvre puisqu'il en est l'actionnaire majoritaire. Comment le brasseur anglais a-t-il pu ainsi accepter de se retrouver pieds et poings liés ? Il voulait à tout prix participer au capital de LVMH pour consolider son accord de distribution mondiale dans les vins et spiritueux signé en 1987, qui lui rapportait le quart de ses bénéfices, soit plus de 1 milliard de francs. Anthony Tennant, le patron de

Guinness, s'est laissé convaincre qu'il n'avait aucune chance de réussir seul à entrer en force chez LVMH en raison des réactions nationalistes de l'opinion et des pouvoirs publics français, pour qui le groupe de luxe fait partie du patrimoine national. Avec la caution de Chevalier, Arnault lui aurait fait valoir qu'il disposait du soutien des pouvoirs publics et que le moyen le plus efficace d'entrer dans LVMH était de s'associer avec lui. Ce que lui a confirmé sa propre banque conseil, qui n'était autre que... Lazard Brothers à Londres.

En réalité, pour comprendre le profil bas adopté par Guinness, cette société longtemps arrogante, qui a fondé sa réputation sur la bière Stout, il faut remonter à l'OPA, lancée en 1986, sur l'Écossais Distiller's, producteur du whisky Johnny Walker et du gin Gordon, dont une partie sera payée en actions Guinness. Peu de temps après, Ivan Boesky, l'un des financiers les plus en vue de Wall Street, est arrêté à New York. Il révélera qu'Ernest Saunders, le patron de Guinness, avec ses banquiers, a fait monter artificiellement les cours pour rendre l'achat de Distiller's moins coûteux. Ce déballage provoque un énorme scandale à la City. Saunders est contraint de démissionner. L'establishment britannique est sous le choc. Véritable institution outre-Manche – la reine Victoria avait ordonné qu'on rajoutât du Stout dans les verres de champagne servis à Buckingham Palace en signe de deuil à la mort du prince Albert –, Guinness est mis au ban du Stock Exchange. Pour restaurer sa crédibilité et son image, on fait appel à Anthony Tennant. Passé par la célèbre école d'Eaton, cousin de lord Gloucester, propriétaire de l'île Moustique, Tennant est alors unanimement respecté pour son intégrité, ce qui peut faire sourire aujourd'hui, compte tenu de ses pratiques, condamnables et condamnées, cinq ans plus tard, à la tête de la célèbre maison de ventes aux enchères Christie's¹. Quelle que soit la nature du personnage, sa mission est claire : redorer le blason de Guinness.

1. Selon la justice américaine, dès sa prise de fonction, en 1993, Sir Anthony Tennant (il a été anobli par la Reine), organisera un

Tennant n'est donc pas en situation de pousser les enchères. Est-ce une raison suffisante pour se livrer à Bernard Arnault pieds et poings liés ? Sa seule échappatoire : une clause lui permet de sortir de Jacques Rober en revenant ses titres à Arnault à compter du 1^{er} juillet 1991 – mais à 80 % de leur valeur en Bourse. Ce qui signifie qu'Arnault pourra facilement emprunter pour racheter les actions détenues par Guinness, si Tennant veut les vendre. Il aura une plus-value garantie.

En fin d'après-midi, le mardi 28 juin 1988, Arnault rappelle enfin Racamier, qui l'avait inondé de messages pour savoir où en est leur projet d'OPA :

— Henry, les choses ont bougé : il n'y a plus besoin de faire une OPA.

— Comment cela ?

— C'est formidable, Guinness s'associe avec moi, en minoritaire, pour racheter des actions de LVMH. De plus, un petit courtier belge débrouillard a pu récupérer un million d'OBSA qu'avait lancées Moët en 1987.

Le PDG de Vuitton fait mine de croire aux déclarations d'Arnault. Mais il comprend aussitôt qu'il s'est fait doubler. Arnault se serait entendu avec Chevalier, en reprenant son projet de participations croisées avec Guinness ? Il décide

« complot » avec Alfred Taubman, président de Sotheby's, la maison concurrente, pour limiter la concurrence, en fixant des taux de commission sur les mises aux enchères d'objets d'art. Les deux hommes se rencontreront ainsi une douzaine de fois en secret pour s'entendre sur les prix. Alfred Taubman sera jugé coupable le 6 décembre 2001 par le tribunal fédéral de New York. Inculpé pour les mêmes charges, Sir Tennant choisira de ne pas se présenter à la justice américaine. Objet d'un mandat d'arrêt international, il ne pourra plus quitter le territoire britannique. Repris en 1998 par François Pinault, Christie's coopérera complètement avec la justice américaine, bénéficiant en échange d'une « amnistie conditionnelle ». À la suite d'une procédure civile, Christie's et Sotheby's dédommageront leurs clients à hauteur de 547 millions de dollars.

de tenter de retourner une nouvelle fois la situation en sa faveur. Deux jours plus tard, il appelle celui qu'il présentait jusque-là comme le diable, Anthony Tennant :

— Bernard Arnault me dit que vous souhaitez entrer avec lui dans le capital de LVMH ?

— C'est exact. Notre démarche est amicale. Il s'agit de consolider nos accords de distribution.

— Je ne vous comprends pas bien, répond Racamier. Pour entrer dans le capital de LVMH, vous prenez appui sur quelqu'un qui n'en est pas actionnaire. C'est pittoresque.

— Que proposez-vous ?

— Vous feriez mieux de prendre une participation dans notre holding familiale VIG, qui contrôle déjà 23 % du groupe. Vos chances de succès seraient plus importantes.

— Votre proposition est intéressante. Je vais l'étudier.

En réalité, Tennant ne fait aucune confiance à Racamier qui a trop affiché, fin mai, sa détermination à barrer la route au brasseur anglais. Il prévient aussitôt Alain Chevalier de la proposition. Et une heure et demie plus tard, Bernard Arnault est, lui aussi, au courant. Le contre-feu est immédiat. Chevalier n'a aucune peine à rallier les familles Moët et Hennessy au panache d'Arnault : elles ne pardonnent pas à Racamier d'avoir cherché à les marginaliser.

Ainsi, par ses initiatives, Henry Racamier a créé un front uni contre lui. Ce dont profite habilement Bernard Arnault pour rafler la mise. Car tous, désormais, lui sont redevables : Chevalier dont il préserve la situation, les Moët et Hennessy qu'il sauve de la marginalisation, Guinness à qui il permet de prendre une part significative, quoique indirecte, du capital de LVMH. Jusqu'à Racamier lui-même qui croit toujours que leurs intérêts, ceux du luxe, finiront par converger face au camp des vins et spiritueux. Il se voit toujours comme l'incontournable principal actionnaire.

Il ne l'est plus ! Avant même la mise en forme du montage Jacques Rober, Financière Agache et Guinness commencent à ramasser des actions LVMH en Bourse. Les 4 et 5 juillet, ils raflent plus de 10 % du capital sous les

yeux des boursiers médusés qui ne savent pas ce qui se passe. En ajoutant les OBSA, le tandem franco-anglais détient déjà potentiellement 24 % de LVMH.

L'entrée conjointe de la Financière Agache et de Guinness dans le capital de LVMH est annoncée le vendredi 8 juillet. La veille, le conseil d'administration de LVMH avait pris acte de l'arrivée de Jacques Rober comme nouvel actionnaire et donné pouvoir à la direction d'acquérir 12 % de Guinness. Cet événement laisse les observateurs perplexes. Car l'arrivée simultanée de deux nouveaux actionnaires dans un groupe déchiré par la querelle Chevalier/Racamier pose plus de questions qu'elle n'en résout, en particulier sur les objectifs d'Arnault. Lequel des caïmans finira par manger les autres ? Les commentateurs sont pourtant unanimes à dire que Bernard Arnault a touché provisoirement son bâton de maréchal, que le jeune homme est là pour apprendre, pour se frotter aux grands et qu'il s'installe dans une position d'attente pouvant durer plusieurs années.

En privé, pourtant, le langage d'Arnault ne laisse planer aucune ambiguïté. N'est-il intéressé que par les parfums Dior ? « C'est l'ensemble qu'on va récupérer », explique-t-il. Et il précise ses intentions : « On va évidemment monter dans le capital. Dans un premier temps, on va arriver à 30 %. Mon objectif est de contrôler totalement. » Il parle déjà comme le patron. Il fixe la stratégie. Ainsi sur Dior : « Il n'y aura pas de regroupement à court terme entre la couture et les parfums. Mais il y aura coordination dans plusieurs domaines : communication, lancement de produits, ouverture de boutiques par exemple. » Concernant l'opportunité de nouvelles acquisitions, question qui a si souvent opposé Racamier à Chevalier : « On peut racheter des marques mais sans payer trop cher. » Et pour lever toute équivoque, il confie : « Je n'ai pas besoin de la présidence pour faire entendre ma voix. C'est l'actionnaire principal qui décide, si un différend s'élève au sein du groupe. » Le chef des caïmans, c'est lui. Le 28 juillet 1988, il annonce qu'il contrôle déjà 20 % du capital de LVMH

et même 28 % en tenant compte des futures actions que sont les OBSA. Pour parvenir à ses fins, il a fait cependant une concession majeure à Henry Racamier : LVMH sera dirigé par un directoire et un conseil de surveillance, une organisation plus collégiale qui, pour Racamier, doit apporter plus d'autonomie aux différentes composantes du groupe. Chevalier ne peut s'opposer à cette nouvelle organisation, souhaitée par ses actionnaires, mais il n'apprécie pas. Il pressent que ces deux capitalistes vont le contraindre, lui le manager salarié, à exécuter leurs choix. Pour la première fois depuis qu'il a accédé, en 1982, à la présidence de Moët-Hennessy, il découvre qu'il a des actionnaires.

Sur ce, tout le monde part en vacances pour souffler. Mais tandis que Racamier et Chevalier vont ruminer leurs aigreurs ou préparer de nouvelles offensives, c'est l'esprit serein que Bernard Arnault s'envole vers sa maison dans le domaine des Parcs de Saint-Tropez, où il côtoie François Dalle, l'ex-PDG de l'Oréal, qui s'apprête à s'illustrer, à titre personnel, dans le raid de Georges Pébereau contre la Société générale et Albert Frère, un puissant industriel belge reconverti dans la finance à la tête de la banque Bruxelles-Lambert qui deviendra son plus fidèle soutien. Et son seul ami dans le business.

Près de sa femme Anne et de ses enfants Delphine et Antoine, Arnault peut décompresser. Mais à sa manière, méthodique et organisée. En mer, il se fait accompagner d'un professeur de natation. Au tennis, il prend des cours particuliers mais s'épuise aussi, le soir venu, dans des parties sans fin où il se bat sur chaque balle. Les parties de château et les civilités, ce n'est pas son truc.

CHAPITRE 8

Le patron de LVMH, c'est moi

La rentrée sera chaude ? En cette matinée du 22 septembre 1988, la foule des actionnaires se bouscule dans le salon Aiglon de l'hôtel Intercontinental, où se tient l'assemblée des actionnaires de LVMH qui doit entériner la création d'un directoire et d'un conseil de surveillance. La presse est là, à l'affût : va-t-il y avoir du sang sur les murs ? Car ce qui apparaissait comme une formalité est devenu, au fil des jours, l'occasion d'une nouvelle empoignade. Juste avant son départ en vacances, Henry Racamier avait d'ailleurs allumé les hostilités : « Nous devons éviter de nous séparer mais il faut trouver une autre manière de vivre ensemble et de fonctionner¹ », déclarait-il au *Wall Street Journal*. Insistant sur les différences de culture de Moët-Hennessy et de Louis Vuitton, il proposait de distendre les liens en réduisant la participation de LVMH dans Vuitton, de 98 à 90 %.

Surtout, quelques jours avant l'assemblée, l'action LVMH s'est, à nouveau, envolée en Bourse. Qui achète ? Racamier a commencé. Aussitôt, Arnault a réagi, en prenant 10 % du capital. Il fait parler la grosse Bertha face au chassapot de son rival. « C'était une attaque, il était tout à fait légitime que nous y répondions sans tarder », expli-

1. *The Wall Street Journal*, 28 juillet 1988.

quera le PDG de Dior pour justifier cet investissement de 4,1 milliards de francs réalisé en trois jours, sans que son associé Guinness ait été consulté, contrairement aux termes de leur accord, ce qui provoquera l'ire d'Anthony Tennant, contraint d'en financer 40 %. L'Anglais commence à trouver que le jeune Arnault exagère. Mais peut-il pour autant aller jusqu'à mettre en danger l'accord de distribution mondiale conclu entre les deux groupes ? Pas vraiment. Et la présence d'Alain Chevalier contribue à le calmer.

Si Arnault a lancé ce *blitzkrieg*, c'est pour renforcer sa main dans l'optique de l'assemblée générale : il dispose désormais d'une participation de 29,4 %, sans compter les actions virtuelles que sont les OBSA. Problème : ses actions, achetées récemment, ne jouissent pas du droit de vote double. Le clan Vuitton, tout en ayant une part de capital moindre (près de 24 %), contrôle 30 % des voix.

En vérité, au moment où se déroule l'assemblée générale, nul ne connaît la part du capital de LVMH que contrôle réellement Arnault. Chacun pense que le théâtre d'ombres chinoises de LVMH va enfin dévoiler ses mystères. Il n'en sera rien. L'assemblée se passe sans heurts. Les résolutions transformant les statuts sont adoptées dans l'indifférence. Bernard Arnault, minoritaire en voix, face au clan Vuitton, n'avait aucun intérêt à se découvrir. Assis pour la première fois aux côtés de ses deux illustres partenaires, il donne même un coup de chapeau remarqué au management : « Je fais confiance aux hommes en place. Alain Chevalier conserve toute latitude pour diriger la société. On ne change pas une équipe qui gagne. »

L'animation va venir de la salle. Un petit actionnaire s'inquiète de la présence en masse des banquiers au nouveau conseil de surveillance. La moitié des sièges leur revient, proportion inhabituelle dans une entreprise industrielle. Ils sont six : Antoine Bernheim et Bruno Roger de Lazard, Michel François-Poncet et André Battestini pour Paribas, Nicholas Clive Worms et enfin Jean-Maxime Lévêque, en qualité de président d'honneur du Crédit lyonnais

à la tête duquel il vient d'être remplacé par Jean-Yves Haberer. Quoi de plus naturel : LVMH a été inventé et construit par les banquiers et ceux-ci veulent surveiller de près la croissance de leur progéniture. D'autant qu'ils sont financièrement associés aux principaux protagonistes. Leur intérêt jaloux et la concurrence à laquelle ils se livrent entre eux – parfois au sein du même établissement comme Lazard – sont significatifs de la tendance de plus en plus marquée des banques à fidéliser leur clientèle d'entreprises en investissant dans leur capital. C'est à cette époque que le gouvernement socialiste de Michel Rocard va chercher à développer et à théoriser les liens entre banque et industrie, en se référant au modèle allemand, dans un souci de protection des entreprises françaises face aux appétits étrangers. Le phénomène ne prendra jamais la même ampleur qu'outre-Rhin et il explosera, quelques années plus tard, avec le drame du Crédit lyonnais.

C'est le 26 septembre, quatre jours après l'assemblée, que la foudre s'est abattue. Le conseil de surveillance de LVMH se réunit boulevard de La Tour-Maubourg, pour la première fois, afin d'élire son président. Henry Racamier arrive serein : les principaux actionnaires se sont mis d'accord au cours de négociations préalables sur le nom d'Henry-Louis Vuitton, quatre-vingts ans, arrière-petit-fils du fondateur de l'entreprise. À la demande de Racamier, Frédéric Chandon de Briailles, chef présumé du clan Moët-Hennessy, s'était déplacé en personne pour lui demander d'accepter le titre et l'assurer de son soutien. Racamier tombe d'autant plus de haut. Dès que s'ouvre la séance, Bernard Arnault, sourire aux lèvres, d'une voie posée, dans laquelle ne perce pas la moindre émotion, déclare : « Je vous propose d'élire sans tarder M. Jean Arnault à la présidence de notre conseil. »

Jean Arnault ! Le père de Bernard qui sort, pour la première fois, de l'anonymat, est aussitôt élu, avec l'appui des familles Moët et d'Anthony Tennant. Henry Racamier est

livide. En cette fin d'après-midi, ses dernières illusions sur la possibilité d'une union équilibrée avec Arnault se sont définitivement envolées. À la fin du conseil, il fait un amer constat : « Cela ne correspond pas à ce qui était attendu mais la décision est prise, on ne peut l'annuler, c'est une situation de fait que nous constatons et regrettons. » En privé, le patron de Vuitton sera moins nuancé.

Le temps des ronds de jambe et des coups par en dessous est terminé. Le voile est déchiré. Bernard Arnault s'est enfin découvert. La nomination surprise de son père – c'est-à-dire, par délégation, de lui-même – montre aux yeux de tous qu'il a pris l'ascendant sur les représentants des familles Moët et Hennessy, en lieu et place d'Alain Chevalier, en jouant la carte de la solidarité des actionnaires face aux managers. Le patron de Dior vient d'affirmer sa prééminence au sein de l'actionnariat. « Avec tout l'argent que j'ai investi dans cette affaire, je ne vais pas me contenter d'un strapontin¹ », commente-t-il alors, de façon laconique mais significative. Son ami Michel Lefebvre, qui lui a succédé à la tête de Fériel, confirme ce qui est désormais prévisible : « C'est un bulldozer. Il a décidé de prendre le contrôle de LVMH ; il ira jusqu'au bout. »

Bien que confirmé comme président du directoire, Alain Chevalier est plus désabusé que jamais. Trois ans plus tôt, il s'était déjà découvert : « J'éprouve une certaine incapacité à être complètement concerné. Peut-être parce qu'entre le pouvoir et la liberté, j'ai choisi la liberté². » Officiellement, il parle de « parfaite symbiose entre le management et l'actionnariat », mais il commence à étaler ses états d'âme. Ainsi cette confidence significative : « Si j'avais trente-cinq ans, je ne ferais pas la même carrière, déclare-t-il à *La Tribune*. J'essaierais de monter mon affaire personnelle, comme le font les jeunes. » En voyant se

1. Le montant exact de la participation d'Arnault ne sera dévoilé qu'un mois plus tard... De toute façon, pour l'instant, il s'agit avant tout de l'argent du Crédit lyonnais.

2. *Le Nouvel Observateur*, 4 juillet 1986.

déployer la mécanique Arnault, le mondain Chevalier, manager sans capital, si à l'aise avec l'argent des autres que, tel un ministre, il ne partait pas en voyage sans une suite d'une vingtaine de personnes, a compris qu'il était un *has-been*. Le nouveau directoire de LVMH, du reste, ne se réunira que deux fois. La première pour choisir des plaquettes publicitaires ! La seconde afin d'entériner le rachat de Givenchy par Louis Vuitton, signé en juin.

Arnault va utiliser cette affaire Givenchy pour asseoir son pouvoir. Henry Racamier, qui possédait déjà les parfums Givenchy, avait profité de l'agitation de la fin du printemps pour acheter la haute couture au marquis Hubert de Givenchy qui avait chèrement vendu son indépendance : 225 millions de francs. Chevalier était contre cette acquisition mais n'avait pu l'empêcher. Arnault s'en étonne :

— Je ne comprends pas que vous ayez laissé faire cette opération.

— J'y étais opposé. Je l'ai dit à Racamier. Mais il a passé outre.

— Je vous rappelle que Louis Vuitton est une filiale de LVMH. Ce manque de transparence est inadmissible.

— Je suis entièrement d'accord avec vous, affirme Chevalier.

— Alors je vous demande de mettre Racamier au pas, conclut Arnault.

Pour Chevalier, l'heure de vérité vient de sonner. Il se trouve, pour la première fois, en face d'un actionnaire, un vrai, qui lui demande d'agir selon ses directives et exige un rapport. Et, comble de malchance, cet actionnaire a une personnalité aux antipodes de la sienne. Il pratique les oukases alors que lui-même n'aime rien tant que les circonvolutions et les motions nègre blanc de son passé radical-socialiste. Arnault lui demande l'impossible. Comment lui, homme de dialogue et de consensus, pourrait-il mettre Racamier au pas ? Arnault lui demande de se griller, pour lui, auprès de l'establishment, qui est parfaitement au courant de l'ultimatum. Même s'il déteste Racamier, il n'a ni la volonté ni le pouvoir de lui dicter sa conduite. Il sait

qu'à mains nues, face à Arnault, il va à l'échec. Il lui faut un actionnaire allié pour le contrer. Son ami Anthony Tennant est tout désigné. Mais il est ficelé dans Jacques Rober. En outre, il ne sera pas simple de justifier aux yeux des pouvoirs publics et de l'opinion le recours à un cheval de Troie anglais.

Que faire ? Pourquoi pas une ultime volte-face ? Une Sainte-Alliance contre Arnault, avec l'autre actionnaire, Racamier, l'insupportable Racamier, celui à propos duquel il répète qu'« on ne peut pas gérer une affaire avec lui » ? Pour sauver son fauteuil, il accepte de faire éclater LVMH, son propre enfant ! Car il sait très bien que Dear Henry n'a qu'une idée en tête : reprendre ses billes et redevenir l'actionnaire majoritaire de Vuitton. Ils tombent d'accord : mieux vaut une séparation à l'amiable qu'un mariage raté. Racamier se met aussitôt au travail et concocte un plan destiné à « apporter à la structure de LVMH un certain nombre d'aménagements ». Le groupe ferait descendre au-dessous de 50 % sa participation dans ses deux principales filiales, Vuitton et Moët-Hennessy, qu'il possède, pour l'heure, respectivement à hauteur de 98 et 100 %. Les Vuitton rachèteraient leur société à travers une nouvelle holding et Moët-Hennessy passerait sous la coupe de Guinness et des familles. Arnault ne serait pas oublié. Fort généreusement, ils décident de lui laisser Dior (couture et parfums) ainsi que le contrôle d'un LVMH croupion, transformée en actionnaire minoritaire de ses filiales Moët-Hennessy et Louis Vuitton ! Racamier insiste sur le fait que ces différentes opérations feraient rentrer 17 à 20 milliards dans les caisses de LVMH, « ouvrant de nombreuses possibilités de développement dans des directions nouvelles ».

Chevalier et Masurel, directeur général de LVMH, vont prendre des contacts avec quelques-uns des principaux banquiers de la place pour examiner la possibilité d'une OPA. Parmi eux, Gérard Eskénazy, chassé de Paribas par la nationalisation de 1982, qui s'est relancé en montant une nouvelle banque d'affaires, Parfinance, avec le soutien d'Albert Frère, le voisin d'Arnault à Saint-Tropez. René

Thomas, le PDG de la BNP, est lui aussi invité aux agapes. Il peut trouver là l'occasion rêvée d'évincer de l'affaire son concurrent, le Crédit lyonnais, qui est le principal soutien financier d'Arnault. Chevalier contacte également Tennant qui se fait fort de convaincre son conseil d'administration de participer à un éventuel assaut.

C'est Henry Racamier qui, en décembre 1988, se charge de présenter son plan à Bernard Arnault, car il n'est pas question pour ce dernier de parler de modification du capital avec le manager qu'est Chevalier. Arnault ne monte pas sur ses grands chevaux. Il fait la moue, tergiverse. Alerté, les sens en éveil, il va attendre le faux pas. Celui-ci ne tardera pas. Le 29 décembre, les opposants se retrouvent avenue Hoche. Le projet d'OPA visant à faire exploser LVMH est concocté : il coûterait entre 60 et 70 milliards de francs. Entre les fêtes de fin d'année, Jean-Louis Masurel et les banquiers mettent au point les détails de l'offensive. Pendant ce temps, les big boss partent au ski passer les vacances de Noël en famille. De Verbier, Racamier téléphone à Chevalier à Megève. « J'ai commencé à agir, lui dit ce dernier. Dans huit jours, je pourrai vous en dire plus. » Mais déjà, Arnault est au courant. Il a vu le titre s'emballer en Bourse, à partir du début décembre. Il a écouté Racamier. Il a ses « oreilles » partout. Il est désormais informé, en temps réel, de ce qui se trame. Ses informateurs ont constaté beaucoup d'allées et venues au siège de Moët-Hennessy, avenue Hoche. Il s'aperçoit que, pour les vœux du Nouvel An, LVMH a invité tout le monde sauf lui. Il s'en étonne. Il demande à voir Chevalier pour obtenir des éclaircissements. En vain. Ce n'est que le mercredi suivant que Chevalier le rappelle. Rendez-vous est pris pour le lendemain, au petit déjeuner. Selon le compte rendu de cette réunion qu'ont fait Nadège Forestier et Nazanine Ravai¹, Chevalier aborde son interlocuteur avec une mâle assurance, tempérée par un zeste de condescendance :

1. *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir*, Olivier Orban, 1990.

— Quoi qu'il arrive, Bernard, il faut que vous sachiez l'estime que j'ai pour vous, déclare-t-il d'entrée de jeu.

— J'en suis ravi, c'est tout à fait réciproque, mais, si vous me permettez, que va-t-il arriver ?

— Nous sommes dans une impasse, vous le constatez comme moi. Notre intérêt à tous, et le vôtre en particulier, est d'accepter le plan que vous a proposé Henry Racamier. C'est la seule façon d'en sortir la tête haute et sans dégâts pour la place de Paris.

— Vous savez bien qu'il s'agit d'un plan de démantèlement. La place de Paris, comme vous le dites, ne comprendrait pas que l'on brise l'un de ses plus beaux fleurons pour régler des histoires de personnes qui ne parviennent pas à s'entendre après avoir décidé de fusionner leurs entreprises. Pour ma part, il est hors de question que je m'inscrive dans un tel schéma.

— Dans ces conditions, il arrivera ce qui doit arriver, conclut Chevalier, sentencieux et énigmatique.

Il ne fallait pas être grand clerc pour voir que Chevalier, la sueur au front, fumant Rothman rouge sur Rothman rouge, préparait un nouveau coup fourré. Il a tenté de jouer les matamores et a trouvé les mots justes. Il arriva ce qui devait arriver : une réponse fulgurante. Le jeune Arnault a compris que les explications alambiquées de Chevalier cachaient un plan pour le virer. L'emballement du titre LVMH à l'ouverture de la Bourse le lui confirme. L'importance des ordres est telle qu'ils ne peuvent provenir que de Guinness, qui achète en dépit des accords Jacques Rober. Arnault en est informé par Lazard. Une fois de plus, il saisit l'occasion pour habiller son offensive en contre-offensive. Un coup de fil à Antoine Bernheim pour s'assurer que les batteries sont prêtes et, à 12 h 30, c'est l'attaque : Lazard achète pour son compte toutes les actions présentées à la vente. Le titre LVMH s'envole : il atteint 4 700 francs, mettant la valeur de la société à plus de 50 milliards de francs (7,62 milliards d'euros). Du jamais vu. En même temps, Bernard Arnault, par ses avocats, somme Guinness de cesser ses achats, en vertu de l'ac-

cord avec Arnault et Associés qui l'empêche d'acheter des actions LVMH en dehors de leur société commune Jacques Rober. Des administrateurs sont prévenus des risques juridiques personnels qu'ils encourent. On n'hésitera pas à les accuser de délit d'initiés, très à la mode en raison de l'affaire Pechiney. Ceux-ci comprennent vite. Pas question de voir Guinness montré à nouveau du doigt. Aussi, à 13 heures, sur ordre de son conseil d'administration, Tennant ordonne l'arrêt des achats. Une nouvelle fois, l'attitude erratique du futur patron de Christie's pose question. Chevalier est loin de tout cela. Il fait état de son désarroi : « Les Anglais m'ont lâché en vingt-quatre heures. »

Sans l'appui de Guinness et aux niveaux fous des prix atteints par LVMH, Chevalier et Racamier sont pris à contre-pied : ils ne pourront pas lancer une OPA ayant la moindre chance de succès. Il faut absolument arrêter l'envolée des cours, empêcher Arnault de renforcer sa position. Une seule solution : provoquer une suspension de la cotation. Dans l'après-midi, Jean-Louis Masurel fait diffuser un communiqué annonçant une croissance exceptionnelle des profits du groupe en 1988. C'est une manœuvre visant à faire croire aux autorités boursières que des initiés – Bernard Arnault est implicitement désigné – sont à l'origine des achats en Bourse et qu'il est donc impératif, pour le bon fonctionnement du marché, de suspendre la cotation.

Arnault a compris le danger. Dès le lendemain matin, avant l'ouverture, il fonce à la Bourse pour voir son ami Régis Rousselle, le président de la Société des bourses françaises, l'autorité de tutelle du marché. Comme lui, c'est un homme du Nord et la charge d'agents de change qu'il préside, Meeschaert-Rousselle, a été chargée de l'introduction en Bourse d'Arnault et Associés. Il décide de ne pas suspendre les cotations. Arnault peut poursuivre son *blitzkrieg* : en deux séances, avec l'argent emprunté au Crédit lyonnais, il met la main sur 7,5 % du capital de LVMH.

Il ne lui reste plus qu'à parachever son triomphe. Il décide de convoquer un directoire de LVMH le jour même, vendredi 6 janvier 1989, à 18 heures, boulevard de

La Tour-Maubourg. Alain Chevalier a perdu. Il quitte la scène en lançant à Arnault, qu'il croisera quelques jours plus tard dans un couloir, un très médiatique : « J'ai joué et j'ai perdu, je démissionne. » Voilà pour la galerie. En réalité, lors d'un tête-à-tête avec Arnault, il obtiendra un parachute doré de 15 millions de francs officiellement, 46 millions selon d'autres sources (7 millions d'euros), somme modeste, si l'on peut dire, par rapport à ce qui se pratique aujourd'hui mais qui a été jugée considérable à l'époque. Pour cela, les deux parties iront en arbitrage. La sentence du professeur Viandier, rendue le 20 février suivant, ne laisse pas la part au doute : « La démission de M. Chevalier est la conséquence des pressions exercées sur lui [...] et elle doit être qualifiée de révocation. » Avec cet argent, et des emprunts, Chevalier ira acheter Balmain pour 600 millions de francs. Qu'il sera obligé de revendre, plus tard, à son propre vendeur, pour éviter le naufrage...

Henry Racamier, lui, a fait une excellente affaire. Dès qu'il a vu que les cours s'envolaient, il a vendu au plus haut (4 720 francs) 80 000 actions LVMH qu'il détenait, ce qui lui a rapporté 350 millions de francs. En fait, Racamier a indirectement vendu ses titres à Arnault ! C'est un joli coup de Bourse puisque, après le raid, le cours retombera juste au-dessus de 3 000 francs. Mais ces positions traduisent parfaitement les attitudes de chacun : Racamier est un velléitaire tandis qu'Arnault, encore à ce moment-là, n'est motivé que par le culte du pouvoir, quel qu'en soit le prix. Celui de l'argent viendra plus tard.

Pouvoir ? Chevalier l'a perdu. Le 12 janvier 1989, il réunit quelques journalistes dans les locaux de Publicis, avenue des Champs-Élysées, car Arnault ne lui a pas permis de le faire au siège de LVMH. Les traits tirés – il ne dort plus depuis plusieurs semaines –, il lit la lettre de démission qu'il a adressée à Jean Arnault, président du conseil de surveillance¹, et répond à quelques questions. « Avec mon

1. La lettre comporte le passage suivant : « Monsieur le président et ami, [ma] décision est motivée par le fait que le groupe LVMH a connu depuis plusieurs mois de profondes divergences de vues

départ, dit-il, les problèmes entre actionnaires devraient se simplifier. » Il paraît soulagé. Il n'était pas de taille. Avec lui, c'est toute une époque qui va disparaître : celle du capitalisme sans capitaux, mondain et étatique, où l'entre-gent tient lieu de compétence.

Pouvoir ? Il ne reste plus à Arnault qu'à verrouiller le sien. Les membres du directoire et du conseil de surveillance de LVMH sont convoqués le lendemain pour une réunion extraordinaire. En attendant, Bernard Arnault va passer une journée marathon. Dans la matinée, il convainc Henry Racamier de l'appuyer. Celui-ci, sonné, mais enrichi et débarrassé de Chevalier, n'offre pas de résistance. Au déjeuner, avec Alain de Pracomtal, il obtient le soutien des familles Moët et Hennessy qui n'ont guère le choix¹.

Son rendez-vous le plus difficile a lieu le soir, au cours d'un dîner avec Anthony Tennant. Entre les deux hommes, le contentieux est considérable. Tennant a été sur le point de trahir Arnault au cours des derniers jours. Chacun des deux, l'un après l'autre, ont acheté en solo des actions LVMH, en violation de leurs accords qui les lient au sein de Jacques Rober. Pour cela, par lettre, Tennant avait même menacé Arnault de poursuites judiciaires. Et Arnault, de

entre les différents groupes d'actionnaires qui sont de nature, si elles se poursuivaient, à entraver le bon fonctionnement et le développement du groupe. Le directoire que je préside depuis septembre 1988, où figurent deux des actionnaires les plus importants, exigeait à mon sens, pour son bon fonctionnement, une unité de vues qui ne paraît pas aujourd'hui exister. Mon devoir, dans ces conditions, est de laisser à l'actionnariat de LVMH le soin de définir et d'appliquer des règles de gestion qui protègent l'avenir du groupe, ce que je ne suis pas, pour ma part, en mesure de faire. »

1. Au micro de RTL, Alain de Pracomtal avait déclaré que Bernard Arnault devrait maintenir les cours de LVMH pour que les actionnaires puissent tous sortir aux mêmes conditions. Ce qui revenait à demander une OPA qu'Arnault ne pouvait pas assumer financièrement. Mais le nouveau patron veille au grain. Il connaît les faiblesses des uns et des autres. Et allie la qualité de ses informations à un vrai sens de la persuasion. Pracomtal se ravisera vite.

son côté, avait fait cesser la dernière attaque en brandissant, auprès des administrateurs, l'accusation de délit d'initié. Le dîner se poursuit jusqu'à 5 heures, aux petites lueurs de l'aube : inouï s'agissant d'un couche-tôt comme Arnault ! C'est dire l'importance, pour lui, de cette négociation. L'accord finalement conclu prévoit que Guinness augmentera sa participation dans Jacques Rober de 40 à 45 % et disposera d'un siège au directoire de LVMH. Coup de maître : Arnault s'assure 5 % supplémentaires de son financement sans perdre une once de son pouvoir. Il permet également à Guinness d'acheter 16 % de Christian Dior, mais il s'agissait de titres que le Crédit lyonnais avait sur les bras ! Dans les deux cas, Arnault présente habilement son avancée comme une concession. Tennant, ainsi, ne perd pas la face alors qu'il a dû céder au jeune Français. Il est ligoté par le passé de Guinness et par le milliard de francs de profits que son groupe retire de l'accord de distribution avec LVMH. Est-ce tout ? S'est-il simplement fait rouler, sous-estimant Arnault en raison de son âge et de sa nationalité, comme cela arrive parfois aux Anglo-Saxons vis-à-vis des Latins ? Ou bien s'était-il mis en faute et Arnault, de ce fait, aurait-il eu barre sur lui ? Y avait-il entre eux des accords secrets et quels étaient leur nature ? Ces questions sans réponses méritent d'être posées, compte tenu de l'étrangeté des relations entre les deux hommes et à la lumière des pratiques que mettra en œuvre, cinq ans plus tard, Sir Anthony Tennant chez Christie's. En tout cas, il s'est rendu à l'aube, en bure et la corde au coup, comme un bourgeois de Calais.

Cette nuit, pour Arnault, sera courte. Le vendredi 13 janvier, depuis 9 h 30, une quinzaine de personnes attendent au siège fantomatique de LVMH le nouveau patron pour son intronisation. Seuls Jean Arnault, Pierre Godé et Antoine Bernheim jubilent. Les autres subissent. Ils vivent, en spectateurs, la victoire de l'« ange exterminateur ». Un seul manque à l'appel : Henry Racamier. À 10 heures, Bernard Arnault arrive au 5 boulevard de La Tour-Maubourg dans une Renault 25 aux vitres fumées. Il est vêtu d'un

costume Dior gris clair, son pas est presque nonchalant. Jusqu'au moment où il se rend compte de l'absence de celui qu'il appelle déjà « le vieux sénile¹ ». Racamier a attendu, dans sa voiture, qu'arrive Arnault pour être sûr d'apparaître en dernier. Il se confond en excuses, ce qui ne trompe personne. Arnault le fusille des yeux. Toute la haine du monde est dans ces regards croisés.

La séance commence, à 10 h 20, par la démission d'Alain Chevalier de la présidence du directoire. Le conseil de surveillance l'accepte et révoque, dans la foulée, Jean-Louis Masurel, le directeur général. Exit le tandem qui a dirigé LVMH. À peine quelques mots de remerciements et Bernard Arnault se fait élire à l'unanimité président du directoire. Les deux partants sont remplacés par Pierre Godé et Anthony Greener, n° 2 et futur successeur de Tennant à la tête de Guinness.

Aussitôt le conseil expédié, Arnault quitte l'immeuble du boulevard de La Tour-Maubourg pour se rendre avenue Hoche, au siège de Moët-Hennessy, la principale filiale, qui deviendra celui du groupe. Ce changement de lieu est une rupture symbolique avec le passé. Toujours accompagné de Pierre Godé, le nouveau patron arrive à 11 h 30, en conquérant. Le hall est encombré de cartons : ce sont les affaires personnelles des partants. Les deux hommes montent au sixième étage pour vérifier les communiqués qui ont été préparés. Arnault élimine sans hésiter celui qui rend un hommage appuyé à la précédente direction pour choisir le plus sobre, qui fait néanmoins un bref éloge d'Alain Chevalier et de Jean-Louis Masurel. Masurel ? C'est trop pour Arnault qui raie la phrase d'un trait de feutre : il ne fait pas bon être issu d'une grande famille du Nord. Arnault déteste Masurel chez qui il a toujours discerné un zeste de condescendance à son égard. En revanche, à côté de « Bernard Arnault, élu... », il ajoute : « à l'unanimité ». Et il faudra que les services de communication de Racamier

1. Nadège Forestier et Nazanine Ravaï, *Bernard Arnault ou le goût du pouvoir*, op. cit.

insistent pour qu'in fine, Arnault accepte que figure dans le communiqué définitif son titre de vice-président du directoire. À travers ces détails, ceux qui en doutaient encore comprennent que l'« ange du siècle » est, en réalité, un tueur-né, qui ne connaît que les rapports de force et se montre sans merci pour ceux qu'il a vaincus. Un ange exterminateur.

À midi, Alain de Pracomtal et Kilian Hennessy, le patriarche du clan familial, rejoignent Arnault pour aller à la rencontre des cadres dans l'auditorium de l'immeuble. Le premier discours du nouveau patron est sans fioritures. Sans aucun ménagement, il met en garde les bavards après, il est vrai, six mois de cacophonie. « Le patron, c'est moi. Dès lundi matin je serai là et je dirigerai personnellement l'entreprise. Il n'y aura pas de vacance du pouvoir. Je veillerai désormais moi-même à la communication du groupe. » En quelques jours, le climat dans l'entreprise changera du tout au tout. « Dans les couloirs et les bureaux, la suspicion est de rigueur, écrivent Nadège Forestier et Nazanine Ravaï. On s'épie. Dans les restaurants du quartier, on évite de s'afficher avec ceux qui se sont trop marqués auprès de l'ancienne direction. Plus personne ne parle. » La prudence et la peur retranchent les salariés du groupe dans leurs entreprises d'origine. Le malaise est là. Pourtant, Bernard Arnault n'a menacé personne et s'est montré fort civil.

Un homme de belle prestance prend alors la parole. C'est Kilian Hennessy, quatre-vingt-trois ans. « Merci, monsieur Arnault, de vous engager à maintenir l'esprit, la culture et le mode de fonctionnement de nos entreprises plus que centenaires et de garder les gens qui ont fait le nom de notre maison, dit le patriarche dans un silence religieux. Eh bien ! Monsieur Arnault, nous en prenons bonne note. » « On aurait dit une statue du Commandeur, se souvient un des participants. Comme s'il lui donnait rendez-vous au tribunal de Dieu. »

Six mois ont suffi. Bernard Arnault a gagné. Mieux : il a fermé la porte derrière lui. À cause de son offensive à la

hussarde, la Commission des opérations de Bourse imposera désormais à tout acheteur de plus de 33 % des actions d'une société cotée de lancer une OPA sur au moins 66 % du capital, pour préserver les intérêts des actionnaires minoritaires. Personne ne pourra plus conquérir une entreprise de la valeur de LVMH sans y mettre le prix. Porte fermée derrière lui ? En France, oui, mais pas partout. Car cette réglementation n'existe pas aux Pays-Bas. Ce qui permettra à François Pinault, dix ans plus tard, de faire à Arnault, avec Gucci, le même coup qu'Arnault avait fait à Racamier et Chevalier !