

A close-up portrait of Arnaud Lagardère, a middle-aged man with dark hair, looking slightly to the right. He is wearing a dark pinstriped suit jacket over a light blue shirt. The background is a plain, light grey color.

JACQUELINE REMY

**ARNAUD
LAGARDÈRE**

**L'héritier qui voulait
vivre sa vie**

Flammarion
ENQUÊTE

ARNAUD LAGARDÈRE

L'héritier qui voulait vivre sa vie

Flammarion
ENQUÊTE

« Je me fous de ce qu'on pense de moi. »

Ainsi parle Arnaud Lagardère. Il est beau, riche et règne sur un empire de 8 milliards de chiffre d'affaires et plus de 20 000 salariés. Il dirige l'un des plus importants groupes de médias occidentaux et préside un fleuron de l'armement et de l'aéronautique.

À cinquante et un ans, il s'apprête à épouser Jade Foret, un mannequin belge de vingt-deux ans, qui vient de lui donner une fille. Il est le fils d'une icône du monde industriel français, Jean-Luc Lagardère, un père solaire, décédé subitement en 2003.

On le dit dilettante, insolent, inconséquent. On dit aussi qu'il est gravement endetté, que son groupe va mal, qu'un fonds qatari serait en embuscade. Qui est vraiment Arnaud Lagardère ? Il se comporte tantôt comme un ado versatile, allergique à son emploi, tantôt comme un patron séducteur, peu enclin à négocier avec ceux qui contrarient ses visées.

Voici l'histoire d'un héritier devenu grand patron sans en avoir rêvé.

Jacqueline Remy a été grand reporter puis rédactrice en chef à L'Express et collabore aujourd'hui avec Marianne. Elle est notamment l'auteur de Du Rimmel et des Larmes (Seuil, 2009), Comment je suis devenu français (Seuil, 2008), Nos enfants nous haïront (avec Denis Jeambar, Seuil, 2006).

Arnaud Lagardère,
l'héritier qui voulait vivre sa vie

DU MÊME AUTEUR

Essais/documents

Nous sommes irrésistibles, (auto)critique d'une génération abusive, Paris, Seuil, 1990.

Nos enfants nous haïront (avec Denis Jeambar), Paris, Seuil, 2006.

La République des femmes, Paris, éditions de l'Archipel, 2007.

Comment je suis devenu français, Paris, Seuil, 2007.

Du rimmel et des larmes, Paris, Seuil, 2009.

Romans

La Fille au bout du couloir, Paris, Lattès, 1997.

Je meurs d'envie, Paris, Stock, 1999.

La Loire n'oublie jamais, Paris, Lattès, 2001.

Essaie encore, Paris, Lattès, 2005.

L'Éternité ne suffit pas, Paris, Seuil, « Thrillers », 2009.

Jacqueline Remy

Arnaud Lagardère,
l'héritier qui voulait vivre sa vie

Flammarion

Ouvrage publié sous la direction de Clarisse Cohen.

© Flammarion, 2012.
ISBN : 978-2-0813-3311-6

« Quand on peut tout ce que l'on veut, il n'est pas aisé de ne vouloir que ce que l'on doit. »

Louis XIV, *Mémoires pour l'instruction du Dauphin*

« La fuite donne la plus formidable sensation de liberté qui se puisse éprouver. »

Amélie Nothomb, *Ni d'Ève ni d'Adam*

Prologue

Un climat étrange aura régné autour de cette enquête. On ne cherche pas à dresser le portrait d'Arnaud Lagardère, gérant commandité du groupe éponyme, président du conseil de surveillance d'EADS, sans s'exposer à d'insistantes mises en garde. « Votre livre ne sera jamais publié », m'a-t-on souvent prôné. « Ils feront tout pour vous en empêcher. »

« Ils » portent parfois un nom ou deux, que je ne citerai pas ici. Pas forcément celui d'Arnaud Lagardère qui, après de longs attermolements, a accepté de répondre à mes questions. « Ils », ce sont ces forces obscures qui, à entendre de nombreuses personnes, y compris des personnalités, veillent à ce que les vérités de l'homme et celles de son groupe ne soient pas révélées. Outre le mur du silence auquel je me suis parfois heurtée, un silence souvent acheté par des clauses de confidentialité négociées à prix d'or au moment des démissions forcées, il m'est arrivé au cours de ce travail de buter contre une peur presque palpable : « Vous avez écrit mon prénom, là ! » s'insurge au milieu d'un entretien l'un de mes témoins qui, assis en face de moi, décrypte à l'envers mon cahier de notes. « Effacez-le, s'il vous plaît ! »

Un autre me dévisage avant de lancer : « J'ai confiance en vous, il ne faut pas que je sois identifiable, j'ai

suffisamment donné... » Encore un autre, qui refuse d'abord de me rencontrer, se justifie : « J'ai une famille, des enfants, je ne veux pas d'ennuis. » Finalement, au fond d'un café de quartier, il détaillera : « Soyez vigilante. Vous allez avoir des problèmes. Ils vont faire pression sur votre éditeur. Ils vont chercher à vous salir. Vous risquez un cambriolage, ou pire. » Au fil des semaines, j'entends même dire par certains qu'un bruit court sur moi. Je serais contrôlée par une « officine », autant dire un nid d'espions, dans je ne sais quel but inavouable.

On m'annonce que je vais être l'objet d'une filature, que je suis forcément sur écoute. Si j'évoque ces frayeurs qui, sans doute infondées, nourrissent une sorte de paranoïa collective autour du groupe Lagardère – carrefour des pouvoirs médiatiques et industriels (aéronautique et défense) –, c'est qu'elles constituent en soi une information et qu'elles expliquent le respect total de l'anonymat exigé sur leurs propos par beaucoup de mes interlocuteurs.

Les réticences auxquelles je me suis confrontée sont d'autant plus paradoxales que le principal intéressé, Arnaud Lagardère, ne paraît guère obsédé par les codes de son milieu et ne craint pas de transgresser les règles de discrétion de mise chez les grands patrons. Il s'affiche avec une brune bimbo qui n'a pas la moitié de son âge dans les tribunes de Roland-Garros, en mai 2011. On le voit deux mois après la cajoler sans pudeur dans une soap-vidéo qui bat des records de *buzz* sur Internet et qu'ils qualifieront eux-mêmes plus tard de « ridicule ». À l'automne, on le revoit à l'écran, flanqué de sa belle, dont il a fait tatouer le prénom sur son avant-bras. Ils révèlent candidement ce qu'ils mangent au petit-déjeuner, qu'ils s'aiment, et qu'ils vont se marier. En mai 2012, Arnaud Lagardère présente officiellement Jade Foret aux actionnaires et confirme sa grossesse. À l'automne 2012, leur

Prologue

bébé Liva, une petite fille née le 16 septembre, a les honneurs des sites *people*.

L'ambiance bizarre qui règne dans les coulisses du groupe, tombé du CAC 40 en 2010, est-elle le fruit d'un culte du secret entretenu par Arnaud Lagardère lui-même ou du zèle de collaborateurs inquiets de la fragilité de la maison et du caractère incontrôlable de leur patron ? C'est l'une des questions clés posées par ce personnage décrit tantôt comme un manipulateur complexe, tantôt comme le jouet d'un destin qui lui est tombé dessus et dont il s'efforce de devenir maître.

Un sourire pour arme

« Je me fous de ce qu'on pense de moi »

Il tire la langue, Arnaud Lagardère, sur la plage de Miami, le 14 avril 2012. Il tire la langue, jubilant sous sa casquette. Tee-shirt moulant, cheveu ras, barbe de trois jours, il enlace comme un trophée Jade Foret, cette fille canon qui, le dominant d'une demi-tête, arbore trente ans de moins que lui et une grossesse de quatre mois. Il tire une langue de gamin provocateur et triomphant. Le cliché est publié dans *Be*, un magazine qui appartient à son groupe. C'est pour le photographe qu'il pose. Mais à qui, à quoi tire-t-il la langue ?

Neuf ans plus tôt, après la mort de son père Jean-Luc, en mars 2003, Arnaud Lagardère avait intimé le respect en voulant manifester immédiatement qu'il était le patron. Il balaie alors les arguments de Raymond Lévy, le président du conseil de surveillance du groupe Lagardère, ex-patron de Renault, qui l'exhorte à prendre de la hauteur et à se contenter du rôle de l'héritier. Il décide de s'asseoir sur les dernières volontés de Jean-Luc, lues devant le comité exécutif, qui a prévu un triumvirat pour lui succéder à la direction. Puis il commande des motards pour l'escorter dès la sortie du haras normand, où son père a voulu être enterré, jusqu'à la capitale et arriver à temps à l'inauguration du Salon du livre, afin de montrer au Tout-Paris qu'il est là, dans son stand. Et bien là.

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

Que s'est-il passé, en neuf ans, pour qu'Arnaud Lagardère éprouve le besoin de tirer la langue au monde entier ? Quel obscur sentiment d'échec ou de toute-puissance l'incite à jouer les affranchis sur le sable de Floride sans paraître se soucier le moins du monde de l'image qu'il produit, alors que – une première dans son histoire – le groupe qui porte son nom vient d'afficher pour 2011 des résultats négatifs ?

S'il fait le clown en toute ingénuité, il donne raison aux analystes financiers et à tous les observateurs ronchons qui ne cessent de stigmatiser son immaturité : c'est bien la preuve, une de plus, que ce garçon de cinquante et un ans ne grandira jamais. Il est atteint du syndrome de Peter Pan, murmurent-ils. Irresponsable et narcissique, il ne pense qu'à se faire plaisir.

S'il a au contraire le sentiment aigu de commettre une transgression, sa grimace s'adresse à tous ceux qui l'attendent, bouche pincée, les yeux au ciel. À ses collaborateurs du 4, rue de Presbourg qui ont plutôt mal digéré de l'entendre annoncer son départ en vacances trois semaines – « Je ne serai pas joignable », aurait-il prévenu – à un mois de l'assemblée générale où il va devoir endosser la mauvaise santé du groupe Lagardère. Sa grimace s'adresse à tous ceux qui, clame-t-il, ne comprennent pas qu'au XXI^e siècle un costume gris et un ton sentencieux ne sont plus des gages de sérieux. Elle s'adresse à ses partenaires et aux dirigeants surdiplômés du groupe européen d'aéronautique et d'armement (EADS), dont il doit assumer, à partir du 31 mai 2012, malgré leurs moues, la présidence du conseil d'administration. Elle s'adresse au marché, aux médias, aux banquiers, aux ricaneurs, aux culs serrés. Et même aux actionnaires, aux petits surtout, ceux qui ne pèsent pas et qu'il va emballer au Carrousel du Louvre. Ils ont de « l'humour », eux, même quand ils osent quelques questions taquines.

Un sourire pour arme

Le 3 mai 2012, s'ouvre la grand-messe annuelle. « C'est ma première fois », confie à mi-voix un actionnaire. « Moi, je viens toujours, réplique son voisin, ça permet de sortir, de voir du monde. » Le spectacle est très bon. Arnaud bondit sur la scène, armé de son ravageur sourire. Excellent orateur, il dresse un bilan pimpant de cette désastreuse année 2011. Puis laisse la parole à d'autres, plus compassés, avant de les excuser : « Ne vous méprenez pas, ce sont des personnes qui ont énormément d'humour... » Tout cela n'est qu'un jeu.

Arnaud sourit quand il justifie la vente des « bijoux » du groupe, la presse magazine internationale, soit un cinquième de son personnel. Il sourit quand il aborde l'étourdissant échec de la branche sport – « que votre serviteur suit personnellement, ceci n'expliquant pas forcément cela ». Il sourit en saluant les succès d'EADS, dont les activités ne sont guère sa tasse de thé, chacun le sait.

Il sourit quand il annonce une distribution de dividendes « stables », comme les années précédentes, malgré les 700 millions de pertes : « On vous doit ça, pour votre fidélité. » Lorsqu'un actionnaire s'étonne de la nouvelle augmentation, « de 12 à 40 % », des rémunérations des dirigeants du groupe, il sourit en rappelant le débat Hollande-Sarkozy de la veille : « On n'est jamais d'accord sur les chiffres ! »

Il sourit encore en rendant hommage à la belle Jade : « Elle est là et je lui renouvelle tout mon amour. Oui, on va se marier. Et on va avoir un enfant en septembre. » Un actionnaire rétorque : « On a eu de bonnes nouvelles vous concernant, c'est sympathique. Mais l'action Lagardère valait un temps 62 euros. Elle n'en vaut plus que 23. » Le sourire d'Arnaud s'élargit : « Je suis actionnaire comme vous. On va s'en sortir. » Il conclura : « Il y a eu de l'humour, aujourd'hui. C'est bien. »

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

Son bilan n'est pas brillant, il le sait. Son management est contesté. On le dit très absent, peu impliqué. Et sa stratégie est brumeuse. Plusieurs points d'interrogation géants flottent sur l'avenir. Les Qataris, qui viennent encore de monter en puissance dans le groupe, sont en embuscade. Amis ou ennemis ? Ils sont désormais, avec 12,8 % du capital, le plus gros actionnaire de Lagardère, devant Arnaud. La rumeur leur attribue en réalité davantage. Dans leur déclaration d'intention à l'Autorité des marchés français (AMF), ils ont annoncé qu'ils n'excluaient pas de viser un siège au conseil de surveillance du groupe. L'ont-ils fait ? Le patron du groupe Lagardère esquive. Plus tard, il assurera qu'il n'a pas reçu de demande.

Grave aussi, sa situation personnelle. Lourdemment endetté, Arnaud Lagardère est si fragilisé par la dégringolade boursière du groupe qu'il est à la merci d'un mouvement d'humeur politico-bancaire. Interrogé pendant l'assemblée générale, il nie : « Ma situation personnelle ne me met pas en danger et ne met pas en danger l'entreprise. » Puis il se réfugie d'une boutade à l'ombre du fantôme de son père : « Je n'ai pas l'habitude de divulguer mon patrimoine. C'est un héritage de Jean-Luc, nous ne faisons rien comme les autres. »

Tout est dit, ce jour-là. Les Lagardère ne font rien comme les autres, et Arnaud se sent invulnérable. Il est beau, il est riche, insolemment juvénile, excessivement aimable. Il règne sur un empire de 8 milliards de chiffre d'affaires et de 21 300 salariés. Depuis l'hôtel particulier de la rue de Presbourg, à deux pas de l'Arc de triomphe, il dirige l'un des plus importants groupes de médias occidentaux et préside un fleuron de l'armement et de l'aéronautique. Il est l'héritier d'une icône du monde industriel français, un père solaire qu'il n'est jamais parvenu à battre au tennis et dont la succession (320 millions d'euros) fut l'une des plus jolies qu'ait vu passer l'administration fiscale à l'époque.

Un sourire pour arme

Et si les élites françaises tordent le nez en le voyant devenir l'une des stars *people* du Net, par la grâce de ses apparitions kitsch en compagnie du mannequin belge en lingerie fine qu'il présente depuis mai 2011 comme sa nouvelle femme, il n'en a strictement « rien à foutre », aime-t-il répéter.

Depuis la mort de son père Jean-Luc, le 14 mars 2003, ces gens-là susurrent dans son dos qu'il n'est pas à la hauteur. Ils ne cessent de le comparer à cet homme légendaire, le condamnant d'avance – parfois jusqu'à l'outrance – à en devenir une pâle copie. On le traite de « Mickey » dans les milieux patronaux. « Le petit con », disait le président Chirac. « Il est nul », tranche un patron du CAC qui assure que ces trois mots le résument au plus juste.

Et alors ? « Rien à foutre. » Arnaud Lagardère sait que lorsqu'il monte à la tribune, ces mêmes gens le prennent comme il est, quoi qu'ils en pensent. Parce qu'ils n'ont pas le choix. Malgré une part de capital très minoritaire, il détient un pouvoir quasi monarchique, protégé par un système de commandite assez exceptionnel dans les sociétés cotées en Bourse, très compliqué à détricoter. Son conseil de surveillance fait de la figuration. Entouré d'hommes dont le silence est scellé par d'impressionnants émoluments, il est à la fois très seul et tout-puissant. Lorsque, relevant qu'il n'est plus l'actionnaire de référence, quelqu'un demande le 3 mai 2012 à Arnaud Lagardère quand il envisage de modifier la commandite, la réponse fuse : « Jamais ! »

Il se tourne vers l'un de ses bras droits. « On est là pour... combien ? Soixante-dix ans ? » Créée en 1992 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, la commandite est son armure. Le sourire, son bouclier. Il en use comme d'un masque destiné à désamorcer ceux qu'il craint, à séduire ceux dont il a besoin, à planquer ce qu'il est vraiment.

D'où vient cette gêne qui saisit ses amis comme ses ennemis lorsqu'il s'agit de décrire la personnalité d'Arnaud Lagardère ?

Tous ceux qu'il a recrutés témoignent que leur histoire dans le groupe a débuté sur un coup de foudre. Ils ont été séduits – certains disent « aveuglés » – par ce patron enthousiaste, simple, chaleureux et ambitieux. « Arnaud s'entiche des gens, s'enflamme pour des projets, puis il les jette, comme un enfant casse ses jouets. » Beaucoup disent leur amertume, leur déception, leur perplexité. « Je n'arrive pas à le comprendre, raconte un homme qui a longtemps travaillé près de lui. Malgré toutes ces années à le côtoyer, je ne comprends pas ce qu'il veut, je ne comprends pas ce qu'il aime. » L'insaisissable gérant commandité du groupe Lagardère a le charme avenant des êtres qui n'aiment pas déplaire mais l'indifférence lisse des hommes que rien ne touche.

Sourire aux lèvres, il se comporte tantôt comme un *bad boy* capricieux, allergique à son emploi, amateur de blagues grasses, tantôt comme un patron séducteur et retors, broyeur de carrières, résolu à mener son affaire à sa guise et peu enclin à négocier avec ceux qui contrarient ses visées : « Vous risquez des barbouzeries », préviennent à l'envi ses anciens collaborateurs. Comment démêler le fantasme, l'aigreur et la réalité ?

Cet homme que la France devrait envier suscite un mélange détonnant de rumeurs et de suspicion, de stupeur et de mépris. Les épithètes peu flatteuses qu'on lui infligeait lorsque son père était en vie lui collent encore à la peau. Il adore s'en nourrir. Alors que sa jeune amie faisait à l'automne 2011, dans la capitale belge, la promotion d'un livre sur les urgences pédiatriques, il expliquait : « J'accompagne Jade, c'est encore ce que je fais le mieux. » Pas sûr qu'il ironisait.

Pourtant, ceux qui l'ont bien aimé encensent sa « grande intelligence », sa vivacité d'esprit, son sens de la convi-

Un sourire pour arme

vialité, ses talents de bateleur, sa connaissance des dossiers (quand ils l'intéressent) et cette façon quasi animale qu'il a d'écouter trois conversations à la fois.

Qui est vraiment Arnaud Lagardère ? Dans les premières années de son règne, le fils de Jean-Luc s'est efforcé de tracer son chemin, avec un certain succès. Puis il est allé d'échec en déconvenue, la crise aidant. Son empire vacille. La formule revient, comme un leitmotiv : « C'est le Titanic. » Certains prédisent, à tort ou à raison, qu'il va tout vendre par appartements. « Les derniers temps, sa personnalité s'est fissurée, il a changé », confie l'un de ses récents collaborateurs. Son ex-épouse, qui l'a quitté en 2009 mais le défend, a déclaré qu'il ne ressemblait plus à l'homme qu'elle avait connu¹.

Au-delà de son destin hors normes, croisant l'aviation et les médias, l'armement et le sport, cet homme tissé de contradictions, dont des milliers de personnes guettent les décisions, est devenu une énigme. Las des critiques, il adopte parfois la posture de la victime : « Depuis la mort de Jean-Luc, rien ne m'a été épargné, rien ne m'est épargné, rien ne me sera épargné », soupire-t-il dès 2006 dans les colonnes du *Point*. Mais c'est bien lui qui se vante en privé de haïr le CAC 40 – dont son groupe était il y a peu – et le Medef – qu'il snobe ostensiblement. C'est bien lui qui lance sur le plateau de Canal+ qu'il ne couche pas avec le tennisman Richard Gasquet, prenant le risque d'attiser les ragots qu'il veut moucher. C'est bien lui qui, lorsqu'il dorlote son amie plutôt dénudée pour un *making of* filmé d'une interview de *Soir Magazine*, réplique aux mises en garde du rédacteur en chef belge, Michel Marteau : « Je me fous de ce qu'on pense de moi² ! »

1. *Grazia*, 11 novembre 2011.

2. Récit fait à l'auteur par Michel Marteau.

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

Et c'est lui aussi qui, en s'abstenant de se déplacer, traite par-dessus la jambe les actionnaires et les administrateurs d'EADS qui, le 31 mai, votent sa nomination à la présidence du groupe européen d'armement et d'aéronautique. Lui encore qui, le lendemain, gémit devant sa compagne compatissante : « Tu vois, les journalistes disent encore que j'étais à Roland-Garros, c'est n'importe quoi ! »

Pourtant, quand on s'intéresse à ce patron étrange, atypique, quand on cherche les clés de ce non-conformisme, quand on enquête sur son itinéraire, on saisit vite que cette imperméabilité masque des sentiments mélangés et, bien sûr, n'est pas confirmée par un entourage habile à manier les contrepoisons. Un climat particulier règne autour du groupe Lagardère. L'agacement des observateurs et du marché va croissant. Un banquier explose : « Un fils de famille s'envoie en l'air sur fond de déclin français, alors que l'industrie du pays est passée de 15 % du PIB en 2000 à 10 % en 2011. Il s'envoie en l'air sans vergogne dans l'indifférence générale de ses pairs et sur fond d'indulgence de la presse qui devrait le massacrer. »

Assis sur son canapé blanc, dans la maison qu'il habite désormais avec Jade Foret, Villa Montmorency, un paradis pour milliardaires dans le XVI^e arrondissement, Arnaud Lagardère rétorque avec le sourire¹ : « Je pourrais dire “merde, je m'en vais, je prends Jade sous le bras et on va vivre ailleurs”. Mais le respect et la loyauté, dans ma famille, c'est extrêmement important. On doit être fidèle à son entreprise, fidèle à son pays. »

Par son caractère, sa situation, son statut d'héritier, Arnaud Lagardère est un fruit de l'époque et d'une certaine société française. L'idée qu'on n'ait, face à lui, pour

1. Entretien avec l'auteur, 1^{er} juin 2012.

Un sourire pour arme

objectif ni de sonner la charge ni de jouer les hagiographes ne vient à l'esprit de personne. Comme si cet homme aussi haï que courtois ne méritait pas qu'on s'intéresse à sa vérité. C'est pourtant l'objet de ce livre.

Le syndrome de l'héritier

« *L'histoire du fils, c'est l'œil du père* »

Trois ans après la mort de son père, Arnaud Lagardère se plaignait déjà, sur un ton fataliste, des préjugés des Français : « Je suis un héritier, donc je suis un con¹. » Mais il se trompait. Ceux qui le critiquent aujourd'hui le prennent rarement pour un con. Ils l'accuseraient plutôt d'être un imposteur, une sorte de voleur de fortune, au pouvoir illégitime et injuste. Dans ce pays, qui érige la méritocratie en vertu suprême de la République, l'héritier a tout à prouver et nulle empathie ni indulgence à attendre de qui que ce soit. Surtout s'il ne réussit pas aussi bien que son père.

Quand Jean-Luc Lagardère lui demanda un jour ce qu'il pensait de son fils Arnaud, Daniel Filipacchi répliqua : « Je te le dirai quand tu seras mort. » Dans ses mémoires², l'ancien patron d'Hachette-Filipacchi – devenu Lagardère – consacre quelques paragraphes aux héritiers. Il admet que, « considérés comme des fils à papa idiots et incapables », les héritiers réussissent pourtant, parfois, au-delà des espérances, à condition, écrit-il, « que le père soit mort ». Il cite les

1. *Arnaud Lagardère : l'insolent*, Thierry Gadault, Paris, Maren Sell Éditions, 2006.

2. *Ceci n'est pas une autobiographie*, Daniel Filipacchi, Paris, XO Éditions, 2012.

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

réussites de Franck Riboud, Martin Bouygues, Serge Dassault. Mais pas celle d'Arnaud Lagardère.

Ne parlez pas du caractère romanesque du destin de l'héritier Lagardère à ceux qui collaborent ou ont travaillé avec lui. Au nom du père, quelques-uns l'épargnent. Au nom du père, beaucoup n'ont pas de mots assez durs pour le fils. « Jean-Luc se retournerait dans sa tombe s'il voyait ce qui se passe », la formule revient comme un refrain. « Ce type n'a aucun intérêt, s'exclame l'un des grands anciens du groupe. Il a à peu près tout raté, non ? » L'un des cadres de la maison soupire : « Le seul reproche fondamental que je lui fais, ce n'est pas d'être un héritier, mais de s'obstiner à jouer au patron. Qu'il laisse quelqu'un faire le boulot à sa place, puisque ça l'emmerde ! »

C'est le premier chef de suspicion : l'héritier, par définition, exerce un métier qu'il n'a pas choisi. Pis, « un métier qu'il n'aime pas ». Dans le cas d'Arnaud Lagardère, le réquisitoire est nourri. « Il vit sur la bête, mais tout ça l'ennuie prodigieusement », dit l'un. « Il n'est pas formaté pour diriger un tel groupe », dit l'autre. Bref, il n'aurait ni le tempérament, ni le niveau, ni la formation qu'il faudrait. Et, devenu l'objet de mille potins, il est presque seul, aujourd'hui, avec ses collaborateurs les plus fidèles, à nier son désintérêt pour ce groupe.

Jean-Luc est décédé le 14 mars 2003, quatre jours avant l'anniversaire de son fils qui allait avoir quarante-deux ans. Un an après, Arnaud confiait¹ : « La douleur est toujours là. Je pense qu'elle ne partira jamais. » Mais il ajoutait : « Au fond de moi-même, je ressens aussi un immense bonheur. La fierté d'avoir entre les mains l'outil que Jean-Luc a mis une bonne trentaine d'années à mettre en place. Je l'ai maintenant bien en main pour les trente prochaines années. » C'est un défi à double sens. « Je suis là pour

1. *L'Express*, 8 mars 2004.

Le syndrome de l'héritier

trente ans », prévient-il à demi-mot, que cela plaise ou non, tout en implorant implicitement : « Laissez-moi trente ans pour me juger. »

Neuf ans plus tard, le groupe Lagardère bruit de rumeurs de vente et le fils de Jean-Luc s'est forgé une réputation de légèreté qu'il ne prend que mollement la peine de combattre par des actes : « Je les emmerde », dit-il souvent, en privé.

Arnaud a prêté le flanc aux critiques en se livrant sous l'œil des caméras belges à des parades amoureuses plutôt inhabituelles dans le milieu verrouillé des grands patrons. Mais le procès qu'on lui intente est étroitement lié aux récents mauvais résultats de la maison, à la baisse du chiffre d'affaires, et à la dégringolade de l'action montée jusqu'à environ 66 euros, au début du règne de l'héritier, à 17 à l'automne 2011, avant de revenir autour de 23 au printemps 2012.

Le succès va au succès. Il est probable que, si le groupe irradiait la prospérité, l'image d'Arnaud Lagardère remonterait aussitôt dans l'opinion du petit monde des analystes financiers. « Mais nous ne sommes pas au bord de la faillite, ironise Thierry Funck-Brentano¹, le plus ancien de la maison, cogérant du groupe et patron de la communication. Nous ne sommes pas non plus à vendre : c'est de l'élucubration de banquiers d'affaires. » Le groupe en a vu d'autres, rappelle-t-il. « Souvenez-vous de l'*annus horribilis* en 1991-1992, après l'échec de la Cinq. » La maison avait failli couler.

L'optimisme de mise est bétonné dans « Le mot d'Arnaud Lagardère », ouvrant le site Internet de la maison² : « L'année 2011 a été marquée par un contexte économique mondial particulièrement tendu. Malgré cette

1. Entretien avec l'auteur, 2 mai 2012.

2. Lagardere.com.

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

situation, les activités de notre Groupe ont fait preuve de résistance [...]. Malgré ces difficultés, nous restons confiants. Notre Groupe affiche une situation financière solide, avec une réduction significative de son endettement net et une excellente situation de liquidité, qui nous permet de préparer l'avenir et de proposer un dividende stable. » Pour résumer, le problème de Lagardère, qui tanguait surtout depuis 2008, ce ne serait pas Arnaud. Mais la crise.

Et le problème d'Arnaud, c'est son père. Comment ne pas ployer sous le poids d'un homme légendaire auquel on est condamné à être sempiternellement comparé ? Mieux qu'un « mousquetaire gascon », étiquette complaisamment polie par ses soins, ce petit ingénieur intrépide avait su conquérir sa place au soleil en multipliant les « coups » et en prenant des risques parfois payés au prix fort.

Après avoir débuté en novembre 1952 chez Dassault grâce à un modeste diplôme de Supélec, il a, onze ans plus tard, quitté l'entreprise pour l'un de ses sous-traitants, Matra, alors simple PME spécialisée dans l'électronique de défense et les missiles, dont on lui promettait la direction.

Sylvain Floirat l'a pris pour dauphin, et il prospère dans son sillage. Promu P-DG de Matra en 1977, Jean-Luc Lagardère n'aura cessé de monter en puissance. Il additionne les succès, engrange les contrats d'armement avec l'Arabie saoudite et les émirats, se lance avec bonheur dans la Formule 1 – Matra remporte trois victoires aux 24 Heures du Mans – et met sur le marché en partenariat avec Renault le fameux *van* Espace qui, conçu par Matra, deviendra cultissime dans les bonnes familles françaises et au-delà.

Il essuie aussi des gifles et des tempêtes mais, parallèlement à Matra, il a pris en 1974 avec Étienne Mougeotte la direction de la radio Europe numéro un, rebaptisée

Le syndrome de l'héritier

Europe 1 en 1983. Il rachète 16 % de la station à son mentor Floirat à la fin des années 70 puis, en 1986, les parts (35 %) possédées par la Sofirad, après s'être emparé en 1981, grâce à Giscard, de la vénérable maison Hachette. Il se diversifie dans l'horlogerie, le métro, les équipements automobiles, se passionne pour l'élevage du pur-sang.

Sportif, perpétuellement bronzé, aussi à l'aise dans ses usines et sur les champs de course que dans les arcanes du pouvoir, il incarne alors un jeune patronat français décontracté, moderne, conquérant, à la mentalité de *cow-boy* : « À ma place, que ferait John Wayne ? » se demande dans les grands moments ce provincial né dans le Gers, d'un fonctionnaire des douanes promu ensuite à la direction financière de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera).

« À ma place, que ferait Jean-Luc ? » essaie de ne pas se demander Arnaud Lagardère, selon son propre aveu¹. Quand on a une image pieuse fichée dans la tête et dans celle du public, on a sans doute parfois le sentiment d'être hanté. Il y a plusieurs façons de « tuer » le père, comme disent les psychanalystes. La plus simple et la plus ardue serait sûrement de le surpasser ou au moins de l'égaliser. Si l'héritier n'y parvient pas, on ne le lui pardonne pas. Plus grave, il ne se le pardonne pas non plus. « Il faut que je mérite cette chance inouïe, souffle-t-il déjà du temps de son père. Et c'est là sans doute quelque part, dans ma destinée, ma dette à payer². »

Arnaud Lagardère aurait pu refuser le pouvoir attaché à l'héritage, comme le suggèrent *a posteriori* ses détracteurs, et placer un patron exécutif à la tête des affaires. Mais, aux yeux du fils, la question ne pouvait, ne devait pas se poser, bien que, dans l'ombre, au moment de la

1. Entretien avec l'auteur, 1^{er} juin 2012.

2. *L'Express*, 27 janvier 2000.

succession, certains aient évoqué ou milité pour des alternatives. Le nom de Philippe Camus, alors seul cogérant extérieur à la famille, l'homme le plus encensé du groupe jusqu'à sa démission en mai 2012, aurait pu s'imposer presque naturellement. Un petit clan a même misé sur Dominique de Villepin, grand ami de Bethy Lagardère. C'était inimaginable aux yeux des proches qui, immédiatement après la mort de leur chef, se sont mués en sourcilleux gardiens du temple, débordant d'indulgence perlée de cruauté à l'égard du « gamin ».

Car Jean-Luc, qui prétendait « détester les héritiers » quand il parlait de Serge Dassault, s'est employé à construire une dynastie dans laquelle il a inscrit le nom de son fils au-dessous du sien. « Lorsqu'on possède 3 ou 4 % d'un groupe, qu'on lui donne son nom et qu'en sus on passe au régime de la commandite, c'est qu'on tient à sa postérité », souligne un ancien membre du conseil de surveillance de Lagardère.

Aujourd'hui, certains des proches affirment qu'il aurait préféré choisir pour successeur Jean-Paul Gut, ancien copain de classe d'Arnaud au lycée Janson de Sailly et fils de Lazslo Gut, un homme d'affaires ami. Confié au couple Lagardère par sa mère avant de mourir, ce garçon qui venait aussi de perdre son père dans des circonstances tragiques a tracé une carrière fulgurante au sein du conglomérat. Bien plus qu'Arnaud, il jouait presque tous les dimanches au tennis avec Jean-Luc, qu'il était seul de tout le groupe à appeler par son prénom. Le Gascon le traitait comme un fils et le chargeait volontiers des affaires les plus sensibles, comme les ventes d'armes au Moyen-Orient. Le dimanche soir, c'est lui qui est l'invité le plus assidu à partager le rituel plat de pâtes offert à leurs intimes par Bethy et Jean-Luc, dans leur hôtel particulier de la rue Barbet-de-Jouy.

Le syndrome de l'héritier

Pourtant, c'est à Arnaud que Jean-Luc tient comme à la prune de ses yeux. Voilà, en tout cas, l'image qu'il aime donner. « J'adore mon fils et j'adore mon groupe. Si je pouvais joindre les deux, ce serait merveilleux¹ », confie-t-il en 1995 à Vincent Nouzille. En réalité, la fusion symbolique est à l'époque déjà réalisée par l'union des prénoms dans la banque d'affaires fondée en 1987 par Lagardère, qui l'a baptisée Arjil, contraction d'Arnaud et Jean-Luc. La symbiose a été verrouillée par la création en 1992 de la gouvernance en commandite, au moment de la fusion de Matra et d'Hachette qui sauva la maison. À l'époque, on comptait deux commandités, Jean-Luc Lagardère d'une part, et la holding Arco (Arjil commandité), qui regroupait autour du patron son fils et le mentor de ce dernier, le brillant Philippe Camus. Bref, la succession est inscrite dans les statuts mêmes de la commandite.

Il fallait trouver un nom pour la société nouvellement créée. Thierry Funck-Brentano, l'un des bras droits de Jean-Luc, a été envoyé en mission sur ce grave sujet : « Je suis allé voir Maurice Lévy, qui s'occupait de notre communication, pour lui demander de tester trois noms auprès des médias et du milieu financier. » Funck-Brentano a oublié le premier nom. Le deuxième était Lagardère. Mais il se souvient que les cobayes approchés avaient plébiscité le troisième, Arjil. « Une catégorie de gens étaient résolument contre l'appellation éponyme, selon Maurice Lévy, les milieux financiers. »

Jean-Luc se cabre : « Ah bon, ils ne veulent pas de Lagardère ? Eh bien, on va le faire ! » Cette « folie du nom », comme la qualifie un ancien baron, a prospéré sous la pression d'Arnaud. Une décennie plus tard, les dirigeants d'Hachette-Filipacchi Médias résisteront furieusement et

1. *L'Acrobate, Jean-Luc Lagardère ou les Armes du pouvoir*, Vincent Nouzille et Alexandra Schwartzbrod, Paris, Seuil, 1998.

avec succès à l'appellation Lagardère Publishing désormais cantonnée à l'usage en interne et sur le site Internet.

Le nom et la commandite, voilà ce qui relie à jamais Arnaud à Jean-Luc Lagardère. Cela ne se refuse pas, *a fortiori* quand, du vivant de son père, on a accepté peu à peu des responsabilités grandissantes au sein du groupe. À vingt-sept ans, Arnaud est appelé à prononcer son premier discours public, face à la presse, le 8 juin 1988. À la sortie, son père fond : « Je ne suis pas monarchiste, absolument pas, mais cela a tout de même une signification [...]. Je considérerais comme honteux, et tout à fait opposé à ma vie d'entrepreneur, d'envisager qu'avec la vie physiologique, la vie de l'entreprise s'arrête. »

« Lui, c'est moi, et moi c'est lui », déclarent de concert les deux hommes à la presse en 2000¹. Trois ans plus tard, au moment de sa mort, sur la table de chevet de ce Gascon « absolument pas monarchiste », trônent les *Mémoires pour l'instruction du Dauphin*, rédigées par Louis XIV et publiées par l'Imprimerie nationale². « Louis XIV voulait que son Dauphin fasse mieux que lui. C'est normal. Moi, je veux que mon fils élargisse ce que j'ai fait [...]³, explique-t-il. Il faut du caractère pour diriger un groupe, surtout par mauvais temps. Moi, j'ai du caractère. Une chose dont je suis sûr à propos de mon fils, c'est qu'il en a aussi... »

Des propos tenus en 1995. Arnaud n'a alors que trente-quatre ans. « Il était évident que Jean-Luc préparait son fils pour la succession », raconte un proche du grand patron. « Pourtant, il ne nous parlait jamais d'Arnaud, y compris en tête à tête », assurent ceux qui l'entouraient alors. « C'était même suspect, convient un banquier ami.

1. Entretien avec Renaud Revel, *L'Express*, 27 janvier 2000.

2. Et non l'édition de Bossuet comme il a été écrit.

3. *L'Acrobate, Jean-Luc Lagardère ou les Armes du pouvoir*, *op. cit.*

TABLE

| | |
|--|-----|
| Prologue..... | 9 |
| 1. Un sourire pour arme « <i>Je me fous de ce qu'on pense de moi</i> »..... | 13 |
| 2. Le syndrome de l'héritier « <i>L'histoire du fils, c'est l'œil du père</i> » | 23 |
| 3. Faute de mère « <i>J'ai épousé la cause de mon père</i> »..... | 39 |
| 4. Le temps des mentors « <i>Conquérir le cybermonde</i> » | 55 |
| 5. La leçon américaine « <i>Nous avons vu mourir un média papier</i> » | 67 |
| 6. Génération Arnaud « <i>Vous et moi, on a le même problème : on a un père</i> » | 77 |
| 7. La bataille de l'édition « <i>Très jolies, les couleurs !</i> »..... | 89 |
| 8. La mort du père « <i>Vous avez intérêt à être bons !</i> » | 101 |
| 9. État de grâce « <i>Il ne faut pas faire de romantisme</i> » | 113 |
| 10. Le traquenard EADS « <i>Je veux être pure player</i> » | 121 |

Arnaud Lagardère, l'héritier qui voulait vivre sa vie

| | |
|--|-----|
| 11. Un héritier sous contrôle « <i>Votre affaire fiscale est très compliquée</i> » | 133 |
| 12. Le pouvoir d'un enjôleur « <i>J'ai deux amis, un à gauche, l'autre à droite</i> » | 145 |
| 13. Un rêve de télé « <i>J'ai perdu six ans de ma vie</i> » | 161 |
| 14. Tout pour le sport « <i>Être sur le podium, c'est sympa</i> » | 173 |
| 15. Arnaud dans sa bulle « <i>Presbourg, c'est Versailles</i> » | 187 |
| 16. Les surprises d'EADS « <i>Allô, Arnaud, tu es toujours en ligne ?</i> » | 201 |
| 17. L'appel du numérique « <i>Je sais ce que je fais et je les emmerde</i> » | 215 |
| 18. La désillusion sportive « <i>On verra qui rigolera le dernier</i> » | 227 |
| 19. La stratégie de l'esquive « <i>Mon fils est une anguille</i> » | 237 |
| 20. La commandite assiégée « <i>C'est le type qui me traite de bouffon !</i> » | 251 |
| 21. Ego trip « <i>On ne se donne pas de limites</i> » | 261 |
| 22. L'heure de vérité « <i>On ne peut être gentil avec tout le monde</i> » | 277 |
| Épilogue. Vivre sa vie « <i>Je suis un patron atypique, et alors ?</i> » | 293 |
| Remerciements | 301 |

N° d'édition : L.01ELKN000434.N001
Dépôt légal : novembre 2012