

En poursuivant votre navigation, vous acceptez l'utilisation de cookies afin de réaliser des statistiques d'audiences et vous proposer des services ou des offres adaptés à vos centres d'intérêts. Vous êtes par ailleurs informés qu'un système de détection des bloqueurs de publicité est mis en œuvre sur ce site [En savoir plus](#)

[Fermer](#)

Menu

[Newsletters](#) [Mon compte](#)

 Logo Les Echos

 Recherche tendue

[INDUSTRIE](#)

Disparition d'Henry Racamier, l'un des fondateurs de LVMH

[DENIS COSNARD](#) - [Les Echos](#) | Le 01/04/2003

Un profil, d'abord. Celui d'un homme âgé mais svelte, habillé par le très british tailleur Davies. Cravate impeccable, boutons de manchette, flûte à champagne à la main. L'oeil vif derrière les lunettes. A soixante-dix ans, l'âge où d'autres quittent doucement la scène, l'homme sort de l'ombre, saute d'avion en avion, court les salles d'opéra, sourit sur les photos des magazines. L'élégance et la réussite incarnées. « *D'une PME familiale, il a fait en dix ans une multinationale* », précise la légende. Il montre les dents, aussi. Car, très vite, le gentleman-manager se retrouve plongé dans les plus âpres combats de la guerre du luxe. Et se bat comme un fauve, même s'il doit finalement lâcher prise.

Etonnant personnage qu'Henry Racamier, l'ancien patron de Louis Vuitton et de LVMH, mort samedi à quatre-vingt-onze ans. Jusqu'en 1977, l'année de son départ en retraite, qui le connaît ? Dans le grand public, personne. Né en 1912 à Pont-de-Roide, dans le Doubs, l'homme est entré premier à HEC. Puis il a fait carrière dans la sidérurgie, choix logique pour un fils d'ingénieur. En 1936, il entame son parcours professionnel aux aciéries Peugeot. Dix ans plus tard, à la fin de la guerre, il crée sa propre affaire de négoce d'aciers spéciaux, Stinox. Il la conduit avec succès, parcourt le monde pour lui donner une dimension internationale, et en restera patron pendant trente ans. Jusqu'à ce jour de 1977 où il la vend à Thyssen. Il a soixante-cinq ans. L'histoire pourrait s'arrêter là. Pour Henry Racamier, elle commence à peine. Tout juste sorti de la sidérurgie, il prend les rênes d'une PME prestigieuse mais modeste, Louis Vuitton. Sa femme, Odile Vuitton, l'une des arrière-petites-filles du fondateur, en est actionnaire, avec cinq cousins. A l'époque, l'affaire vivote. Elle emploie 70 personnes, et compte en tout et pour tout deux magasins. Son chiffre d'affaires ne dépasse guère l'équivalent de 10 millions d'euros. Depuis quelques années déjà, les actionnaires demandent de plus en plus souvent conseil au patron de Stinox, qui a si bien réussi. En 1977, ils lui confient les clefs. Tant pis pour la retraite ! Tant mieux pour Vuitton. Entouré de son beau-frère Jean Ogliastro et d'André Sacau, Henry Racamier va métamorphoser l'entreprise familiale.

La belle endormie

Pour réveiller la belle endormie, le nouveau patron part d'un constat : c'est dans la vente de détail que l'on gagne de l'argent. Au chiffre d'affaires des usines il entend donc ajouter les marges de la distribution, en vendant les productions maison dans ses propres magasins. En une dizaine d'années, Vuitton se dote d'un réseau de plus de cent boutiques, en particulier au Japon et aux Etats-Unis.

En parallèle, l'entreprise muscle son marketing. Bien sûr, le malletier a déjà une solide réputation. Notamment celle d'exaucer les désirs de ses clients les plus exigeants, comme Sacha Guitry. Reste à faire de Vuitton une grande marque de luxe internationale, à transformer sa toile à monogrammes un peu triste en un emblème reconnu dans le monde entier. C'est ce que réussit Henry Racamier, aidé par son gendre, le publicitaire Jean-François Bentz. Ensemble, ils dotent Vuitton d'une image puissante, notamment en parrainant la Coupe de l'America. Résultat : un succès tel qu'à Paris les touristes japonais font la queue avenue Marceau, et doivent accepter d'être rationnés. Pas plus d'un sac par personne ! En 1989, Vuitton affiche 690 millions d'euros de chiffre d'affaires, soixante fois plus qu'à l'arrivée d'Henry Racamier. Et,

dans cette période, la marge nette peut atteindre 20 % des ventes. De quoi satisfaire amplement la Bourse, où l'entreprise est cotée depuis 1984.

Que faire de tant d'argent ? Conscient que dépendre d'une seule ligne de produits constitue une faiblesse, Racamier lance Vuitton sur la voie de la diversification. En 1986, il effectue ses premiers pas dans les champagnes et les parfums en achetant Veuve Clicquot et sa filiale Givenchy. Quelques mois plus tard, il prend 15 % de Guerlain. Surtout, en juin 1987, Vuitton fusionne avec Moët-Hennessy. Largement soutenu par les banques, le mariage du roi des bagages haut de gamme avec le champion du champagne et du cognac donne naissance à l'un des leaders mondiaux du luxe. Henry Racamier s'est entendu en moins de deux mois avec Alain Chevalier, le patron de Moët-Hennessy. Le nouveau groupe devient l'une des stars de la Bourse. Mais, les flonflons de la fête éteints, les ambiguïtés de cette « union entre égaux » apparaissent de plus en plus nettement. Quel est l'objectif : créer un poids lourd industriel ou protéger les deux maisons des raiders ? Et qui détient vraiment le pouvoir ? C'est l'heure des premiers malentendus, des premiers litiges. Très vite, Racamier et Chevalier s'opposent sur les projets, notamment l'éventuelle entrée du britannique Guinness au capital.

Quand le krach boursier d'octobre 1987 fait chuter son cours de Bourse, LVMH devient franchement fragile. D'autant que le capital n'est pas verrouillé. Un homme l'a bien compris : Bernard Arnault. Fin 1987, ce financier impatient, repreneur de Boussac et de Dior, commence à ramasser secrètement des actions LVMH. Quelques mois plus tard, lorsque Henry Racamier se met à chercher un allié pour contrer la montée en puissance de Guinness, Arnault lui paraît le candidat idéal. Le vieil homme, qui « *cherche inlassablement le fils, l'héritier, le dauphin que la nature ne lui a pas donné* » (1), a-t-il enfin trouvé la perle rare ? Bernard Arnault « *avait l'air d'un premier communiant* », dira Henry Racamier. Sans le savoir, le patron de Vuitton a en réalité introduit le loup dans la bergerie. En quelques mois, Bernard Arnault, associé à Guinness, va prendre le pouvoir chez LVMH. Il s'allie alternativement aux uns, aux autres, joue des dissensions entre Chevalier et Racamier, et finira par évincer les deux. Chevalier, qui n'est pas actionnaire, cède le premier. Racamier, lui, poursuit la bataille en justice. Pendant un an, la guerre est sanglante. Passes d'armes en public, algarades en privé, attaques dans les journaux, enquête de la COB... Certaines réunions internes ne peuvent se tenir qu'en présence d'un huissier. Pour obtenir des informations sur Henry Racamier, Arnault a même recours aux détectives de l'agence Kroll. Racamier, lui, affirme défendre une certaine éthique des affaires.

En avril 1990, cependant, la cour d'appel confirme la validité des titres grâce auxquels Bernard Arnault a pris le contrôle de LVMH. Henry Racamier doit s'incliner. Il tente alors de rebondir, de créer un « nouveau LVMH » à partir d'Orcofi, une société montée par la famille Vuitton un peu avant la fin des hostilités. Autour de Lanvin, il réunit des marques comme Inès de la Fressange. Mais l'affaire fait long feu. En 1993, Henry Racamier quitte le directoire d'Orcofi. En 1995, sa principale participation, Lanvin, est cédée à L'Oréal, tandis que les actifs immobiliers et financiers sont repris par AXA.

DENIS COSNARD

(1) Claude Vincent et Philippe Monnin, « Guerre du luxe, l'affaire LVMH », Editions François Bourin, 1990.