

BULLET POINT

● Ce n'est pas du Conseil, c'est de l'Efficacité

contact@bullet-point.fr

Note : Ce document se rapporte à l'article qui permet de le comprendre: [Le Slide à 4 millions d'euros](#), et c'est un résultat d'un outil d'analyse qu'on trouve là : [DEEP SIGHT](#), ou bien là, [www.bullet-point.fr](#)

Le cas LVMH - M. Bernard Arnault / « Nettoyer les passifs »

Si vous comprenez bien que la passion de la tête du groupe Lvmh, - de M. Bernard Arnault en particulier -, est de «[Nettoyer les passifs](#)» au propre comme au figuré, et bien vous saisissez, - sans considérer son intelligence, son talent, sa chance, quelques embrouilles aussi. -, la clé de son parcours singulier qui s'illustre par ces 18 faits,

- (1) La vente de la branche BTP de l'entreprise familiale où M. Arnault a commencé sa carrière (1969), afin qu'elle se consacre à la promotion immobilière : c'était, factuellement, la liquidation d'un lourd passif ; l'origine même de l'entreprise (1926). Alors que rien n'y obligeait *en principe*. L'époque était en effet à la construction à tout va, et c'est d'ailleurs dans ces mêmes années 1970-80 qu'un Francis Bouygues ira de zéro bâtir un tout autre empire, dans le BTP justement...
- (2) L'expatriation aux USA de M. Arnault en 1981 pour des motifs largement fiscaux : le programme de M. Mitterrand pouvait bien engendrer rapidement des passifs pour lui très agaçants,
- (3) L'origine du groupe Lvmh : constitué en 1984 par le rachat des ruines de Boussac Saint-Pierre dans l'arrière-cours du Tribunal de Commerce de Douai, à trois personnes. L'immense conglomerat assez délabré sera ensuite allègrement démantelé, - à propos de passifs liquidés -, pour ne garder à peu près que la marque Dior et le Bon Marché (...oui, le Bon), fondement de Lvmh. Quant aux engagements contractés alors par M. Arnault à l'égard du Gouvernement, - et d'autres passifs, en fait -, et bien il les passera tout simplement par pertes & profits, faut-il le préciser ?
- (4) L'expansion décisive de Lvmh, avec la fusion de Vuitton et de Moët (1987-90). Cette fois-ci, le passif était plutôt relationnel, et situé entre les deux dirigeants historiques de Vuitton et de Moët, dont M. Arnault tirera le meilleur. Comme plus tard, dans le cas du château *Yquem* et de sa grande famille possédante. Son patriarche n'a jamais oublié l'invitation qui lui fut faite opportunément d'un voyage express tout frais payés au Japon. À son retour, la propriété du grand vin avait tout simplement changé de mains dans son dos.
Hum, les mystères de l'Orient étourdissent depuis toujours.
- (5) Les rares échecs de Lvmh. Tel son fonds d'investissement Europ@web doté de 500 ME. Cette fois, avec internet, il n'y avait pas de passifs à nettoyer, mais de la valeur à inventer de zéro : le groupe Lvmh était donc inadapté au *job to do*... Même constat quelques années plus tôt à propos du chemin de croix de la Maison Christian Lacroix, - la seule création ex-nihilo du groupe Lvmh dans le secteur de la mode, en 1987. Celle-ci n'ira jamais vraiment plus loin que l'*ex-nihilo*...

- (6) Les multiples investissements Presse et édition de Lvmh : tous ces éditeurs étaient sur le ventre, en bord de route, les 4 pattes en l'air, ou bientôt promis à ce sort funeste.
- (7) Le rachat-restructuration de la Samaritaine (2000). L'affaire fut tellement meublée de passifs de tous genres et sous tous rapports, qu'il a fallu 15 ans pour en venir à bout, 2005-2015. Nettoyer les passifs, c'est un vrai métier, voyez-vous ?
- (8) Le rachat en 2005 et pour 25 ME du superbe Hôtel particulier de la veuve de Jean-Luc Lagardère, mythique grand-patron décédé cette année-là sans coup férir. C'est que pour détenir un tel bien, l'entretenir, après une Succession de ce genre, leurs impôts, etc., il faut la fortune qui convient. Ou alors, ce qui est un bel actif se transforme rapidement en un genre de passif... qu'il faut mieux nettoyer. Et il se fait qu'à Paris, le spécialiste de la question est celui que vous savez.
- (9) L'opération Hermès (2010). Lvmh avait donc décidé d'un raid sur cette entreprise afin d'en prendre le contrôle. L'opération imposait des alliés. En l'occurrence, des banques détenant de gros paquets d'actions Hermès, mais très sagement ; à mille lieux de pouvoir envisager une participation directe à toute opération agressive. Au début de l'affaire, ces banques avaient planifié de réaliser une petite location temporaire d'actions entre amis - pas vu, pas pris, moyennant des *swaps*... une sorte d'AirBnB d'actions d'Hermès. Sauf, sauf que, *passif-passif*, Bernard a sans prévenir exercé ces instruments financiers à leur terme, et finalement exigé que les actions possiblement prêtées lui soient en fait tout à fait livrées... c'était ballot pour les banques, car d'un coup très voyant. Finalement, la prise d'Hermès sabre au clair n'aboutira pas. Mais en 2014, à l'heure de son dénouement, l'affaire a tout de même produit pour Lvmh 2,7 milliards d'euros de plus value : la gestion optimale de passif, c'est du capitalisme d'une qualité *Chaleur & Lumière*...
- (10) Par contre, l'affaire de l'adoption de la nationalité Belge par M. Bernard Arnault en 2012, ne pouvait que très mal se passer vu la qualité de sa position en France. Lorsqu'on représente l'art de vivre à la Française, le nettoyage des passifs rencontre parfois des limites de décence dont l'attachement à cette nationalité fait partie... Par différence, demandez donc à M. Drahi, Altice : pour lui, la souscription à la nationalité Israélienne n'a été qu'une formalité - sans commentaire, surtout.
- (11) En 2012 toujours, à quelques semaines d'une élection présidentielle difficile pour M. Sarkozy, le soutien très médiatisé de Lvmh à la reprise de ce pauvre atelier Lejaby employant 93 ouvrières à la dérive. Voilà un passif si bien nettoyé qu'il a sauvé autant d'emplois. En tentant simultanément d'accréditer l'idée que M. Sarkozy pouvait avoir d'autres amis plus utiles que M. Kadhafi (qui pour sa part était indisposé, ayant choisi de mourir assassiné peu avant). L'affaire fit polémique, M. Arnault se défendit de toute opération à visée politique, etc. Ce qu'on peut assurément en dire : le soutien très médiatisé à la reprise d'une centaine d'ouvrières n'avait pour Lvmh strictement aucun objet. Pour une telle entreprise, cent employés par-ci ou par-là, cela se règle à peu près tous les jours moyennant une note de service. Alors le faire savoir n'a rien de neutre, et énonce par ailleurs ce qui vous passionne bien entendu.
- (12) En avril 2019, le don de 200 millions d'euros fait pour Notre-Dame. Qu'est-ce que c'était si ce n'est une autre manière de nettoyer d'un seul coup un gros passif de plomb fondu et de bois brûlés ?
- (13) Juste avant, l'implantation dans le Jardin d'Acclimatation, Paris 16, de la Fondation Artistique Louis-Vuitton. L'opération donna lieu à deux nettoyages de passifs, expéditifs : des centaines de millions d'euros d'impôts à payer en moins, moyennant un montage fiscal astucieux rendu parfaitement légal ; et puis la liquidation moins subtile des forains du jardin, qui n'étaient décidément plus assez chics pour qu'ils soient accordés au projet prévu dans ces bois.
- (14) Le dossier *Fakir*/M. François Ruffin, finalement illustré par le film « *Merci Patron* » (2016). Lvmh avait fermé une usine Kenzo près de Valenciennes, précipitant de ce fait un couple de braves ouvriers dans un gros tas d'ennuis. *Fakir* se saisira de l'affaire et obtiendra après moult agitations que M. Arnault fasse un geste à l'égard de ces malheureux. Geste discrétionnaire, sans obligation aucune et qui, surtout, n'était pas censé devenir l'objet d'un film à succès, assez moqueur.

Oui, M. Arnault est souvent un bouc émissaire. Mais en fait, comme tous ceux dont les passifs est la passion : quoi qu'ils fassent en définitive dans ce contexte douloureux, on viendra le leur reprocher. La nature humaine est ainsi. Même quand leur responsabilité ne peut être engagée en rien. Cf. (12), le dossier Notre-Dame, où M. Arnault a presque été stigmatisé d'avoir fait son don famélique à l'heure où la Cathédrale fumait encore... Instinctivement, c'est d'ailleurs la seule chose que craint réellement M. Arnault, devenir le bouc émissaire d'une foule. Ce n'est pas autrement qu'on peut expliquer la raison d'être de sa collection et fondation d'Arts, comme leurs contenus détaillés, leurs contenus surtout - mais c'est un sujet à part, qui demanderait ici de trop longs développements.

- (15) L'Affaire des masques et du gel hydro-alcoolique à l'occasion de la crise du coronavirus (mars 2020), où M. Arnault a montré ce qu'il savait faire et dans quels délais ébouriffants : dans ce dossier, quels passifs et boulettes n'avait-on pas constaté du côté du Gouvernement Français ?!
- (16) La tentation Tiffany & Co : après la catastrophe économique induite par le coronavirus, en juin 2020, il s'est un temps posé la question chez Lvmh de rediscuter du prix de rachat de l'américaine, - 15 milliards d'euros, tout de même. Comment ? *Hum...* Par le réexamen de la situation de *sa dette et des covenants* de celle-ci au regard de *blablaba*, etc., etc.,....
Voyez, le récurage du passif, c'est une Passion.
Et si l'on ajoute que le fondateur de Tiffany s'était fait connaître en 1887 par le rachat des bijoux de la Couronne de France à notre III^e République, que faut-il penser ? *Qu'on nage en plein nettoyage de passifs de toutes les qualités possibles...*
- (17) L'entrée dans le Groupe Lagardère en août 2020 où, des passifs, on peut dire qu'il en existe de tous les côtés et de tous genres, avec plein de virulents embarqués dans cette galère... *Ouh-ouh, Arnaud ; l'avenir est imprévisible sauf sur ce point : ça va récurer sec dans ton secteur.*
- (18) De manière plus générale : on doit bien considérer que depuis 40 ans, cette époque n'a cessé d'accumuler des dettes. Ce contexte était donc très favorable à la prédisposition de M. Bernard Arnault. Son obstination phénoménale, - typique d'un polytechnicien étant parvenu à établir quel devait être le seul objet de son désir, le luxe en l'espèce¹ -, a fait le reste.
Vu la situation après la crise du coronavirus, où l'on constate toujours moins d'activité mais toujours plus de dettes, la prédisposition de M. Arnault n'est pas prête de cesser de servir.

Bref, si vous avez affaire à Lvmh et Monsieur Bernard, le mieux est encore d'avoir un passif à solder, au propre, au figuré : cela peut bien les passionner sur le champ ! Et contrairement à l'idée qu'on peut se faire immédiatement, cette passion n'a, en fait, pas que des aspects négatifs - loin de là :

- Compris sans connotation aucune, un passif ne représente, ni plus, ni moins, que les conditions passées, anciennes, datées, de constitution d'une situation, d'un objet, d'une entreprise, etc.
- À les nettoyer, on les libère de ces conditions. Ce qui revient à en préserver seulement ce qu'il en reste ensuite. Au choix et par exemples : la valeur, la beauté ou bien la légende, et parfois les trois à la fois. C'est-à-dire ce que la chose en question recèle, là-aussi au choix, de permanent, d'universel, ou de possiblement éternel, à valoriser très vite.
Pour bien le comprendre, il existe ce bel exemple du château de Versailles. Aujourd'hui, on l'admire pour ce qu'il est, la demeure d'un grand Roi, - et en réalité (non-dite), *celle d'un dieu vivant*. Mais si l'on devait encore considérer son passif, la folie de sa construction, ou bien la ruine du Royaume que la bâtisse ne fut pas loin de causer, etc., et bien cela donnerait plutôt l'envie de maudire le château. Ou bien d'aller en faire des pièces détachées. Histoire d'en récupérer un peu de sous et d'oublier toute son histoire un peu pénible. Improbable ? Non, c'est exactement le sort qui fut réservé à Paris à un bâtiment aussi célèbre, la Bastille, réduite en bouillie de pierre à construction après 1789. Parce que cette pauvre prison, elle, une fois que son histoire fut passée par pertes et profits, elle n'avait vraiment plus quoi que ce soit à offrir à qui que ce soit (...).

¹ Ce point mériterait des développements, mais pour l'essentiel : un Polytechnicien qui ne trouve pas son objet de passion, l'endroit où focaliser le maximum de force sur le minimum de surface, passa sa vie à zozoter - c'est une intelligence polymorphe, désincarnée, à moitié folle. Dans le cas contraire, souvent après 40 ans, ce sont des professionnels de classe immédiatement Mondiale dans tous les domaines de l'expérience humaine. C'est comme ça ; ils sont recrutés pour cette prédisposition potentielle, savoir faire des trous dans le réel.

- Il existe donc une relation directe, - en fait linéaire et mécanique -, entre la passion de M. Arnault et l'objet qui a fait sa fortune, les entreprises de luxe. Celles-ci sont en effet préférentiellement de beaux patrimoines affectés d'une histoire ancienne. Un passif, donc, que d'un côté, on fait bien de conserver et de valoriser. Mais de l'autre, pas trop loin tout de même (= nettoyage de passifs), afin que ces actifs ne prennent pas la poussière. Ou bien que les aléas de leurs parcours ne les marquent à tout jamais. Sans donc, qu'on ne puisse plus ensuite les adapter aux conditions et aux impératifs du moment présent.
- Sous ces rapports, Lvmh apparaît finalement comme le grand spécialiste des belles endormies, des bourgeoises dispendieuses ou des aristocrates trop portées sur la vie tranquille de rentière. Autant d'entreprises à raviver par le charme d'un nouveau projet, ou d'un bon coup de pied aux fesses - cela dépend des cas, et soyons réalistes.
Quant au métier réel de Lvmh, ce n'est plus ni moins que la [gestion de la mémoire](#). C'est tout.

Et on peut donc conclure en notant que M. Arnault était la personne la plus prédisposée qui soit pour faire du secteur du luxe et de ses entreprises le succès que l'on sait... certes, l'homme n'est pas un créateur à proprement parler, mais en revanche, par cette *passion des passifs*, il peut être qualifié de recréateur - c'est la simple logique des choses, sans parti-pris positif ou négatif. Quant à la question de savoir d'où a bien pu surgir une pareille lubie, - nettoyer des passifs -, à cette intensité de désir si singulière, il existe forcément une explication de dernier ressort.

Cet *ultima ratio* n'est pas clairement accessible en dehors de l'intimité de M. Arnault.

Mais celle-ci peut bien avoir un rapport avec son enfance, sa mère, et sa grand-mère qui assura en grande partie son éducation. Dans cette situation assez étrange en effet, il y a certainement dû se produire un passif plutôt éprouvant que l'esprit d'un enfant devait liquider pour que celle-ci lui soit supportable, et même rendue assez jolie.

De quoi, en définitive, forger la matrice d'un destin qui n'attendait que son objet pour devenir si spectaculaire - la vie, quoi.

.../...

Alors quoi, justement, pour finir en beauté ? Président d'une France ensevelie sous les passifs de tous genres ? - techniquement parlant, le choix serait tout sauf impertinent, on l'a compris. Même chose pour ce qui des intérêts de la bourgeoisie française, qui a maintenant du souci à se faire pour la valeur de ses actifs, comme pour sa sécurité. Il faudrait simplement que M. Arnault fasse montre de davantage d'affection pour la foule et le populo, authentiquement. Parce qu'on pense ce qu'on veut, mais la France, c'est le pays de l'Esprit, - le seul du genre -, et un Esprit qui ne réside nulle part ailleurs que dans son peuple.

CdM



Au plus court, mon nom est Charles de Mercy, j'ai passé la cinquantaine et mon existence à créer ou à investir dans des activités les plus diverses. En même temps que, parmi d'autres choses encore, j'ai conseillé beaucoup des sociétés qui font les produits des supermarchés et les écrans publicitaires des télévisions. J'ai par exemple inventé [www.nomination.fr](#), ou bien Euromillions, une affaire jouée en 3 mm à l'origine qui devra un jour être racontée en détails tant elle rend compte de l'esprit de l'époque, de sa perversion tranquille. Toutes ces aventures ont été passionnantes, indépendamment de leurs succès ou de leurs échecs. Un matin de décembre 2015 néanmoins, un sentiment qui me travaillait depuis la crise de 2008, - il faut parfois du temps... -, est devenu évident : cette époque a moins besoin d'entreprises et d'inventions opportunes, astucieuses ou bien jouées, - d'idées dans le sens du vent, en bref -, que de solutions pratiques aux enjeux concrets du réel. Du neuf utile au plus grand nombre, pour résumer ici les choses à l'essentiel. Et il en existe des dizaines, sur tous les sujets, qui sont le plus souvent inexploitées. Ne cherchez pas la case où me mettre ou bien celle où je suis, vous pourriez me fatiguer. Disons que je m'intéresse à l'atteinte du point 0 de fascination. Soit le seuil à partir duquel beaucoup de questions irrésolues se dissolvent d'elles-mêmes, ce qui ne manque pas d'intérêts. cf. [www.bullet-point.fr/](#) Pensez-y : le nombre de fois où vous avez été saisi de fascination plus ou moins perceptible. Et où, alors, vous ne compreniez plus rien, à ce que vous aviez pourtant sous les yeux. S'agit-il d'un sujet un peu décalé ? Pas une seconde. La fascination n'est en réalité rien d'autre que la faille et la maladie non-dite de l'esprit humain. C'est, aussi, celle qui fait le ciment véritable des sociétés humaines, business compris - surtout :-). Vous en doutez ? Alors songez à cet exemple, parmi mille : que resterait-t-il de l'Art sans la fascination qu'il suscite en principe ? Rien. De la brocante pour [leboncoin.fr](#). Voyez, si l'Art est ainsi, que peut-il rester de la plupart de nos problèmes, si prétendument difficiles ? Ils ne sont en fait que le grand bain de nos illusions construites. Ce que Shakespeare a tout résumé, si on s'attachait à le citer complètement ; tout est dans la 2e partie, « [Nous sommes de l'étoffe dont sont faits les rêves], et notre petite vie est entourée d'un sommeil ». Vu la situation, l'heure de se réveiller a sonné ; non ?