

LVMH au défi de faire briller Tiffany

Le leader mondial du luxe réalise la plus grosse acquisition de son histoire en s'offrant le joaillier américain. Il doit redresser ses marges et accélérer son internationalisation.

LUXE Directeur général de Tiffany depuis l'été 2017, l'italien Alessandro Bogliolo ne s'attendait pas à des telles retrouvailles avec son compatriote Tony Belloni, son homologue chez LVMH. Le 15 octobre, lors d'un déjeuner au Clocktower, une bonne table de Manhattan, cet ex-dirigeant de Bulgari et Sephora (filiales de LVMH), reçoit de son ami une lettre destinée au conseil d'administration de Tiffany. Le leader mondial du luxe y propose d'engager des discussions en vue d'acheter le joaillier américain, célèbre depuis le film *Breakfast at Tiffany's* (*Diamants sur canapé*), pour 14,5 milliards de dollars, soit 120 dollars par action.

C'est le lancement de l'opération « Breakfast », conçue depuis la rentrée des vacances estivales par Citi et JP Morgan, banques d'affaires de LVMH (rebaptisée « Latte ») pour s'emparer de Tiffany (« Tea »). Cette proposition, le board du joaillier la refuse, estimant le prix trop peu élevé, malgré une prime de 30 % sur le cours la veille de l'offre : le titre a en effet atteint un pic à 139 euros mi-2018.

Mais les dés sont jetés. Tiffany affiche en effet des performances décevantes depuis des années : sa croissance est plus faible que celle du marché, ses marges reculent et son cours de Bourse est à la traîne. Les administrateurs du joaillier, qui ont par deux fois depuis 2014 remercié le patron sans trouver la solution pour le relancer, savent qu'ils ne pourront échapper à un rachat. Ils mandatent les banques Centerview et Goldman Sachs pour faire monter les enchères.

L'offre de LVMH fuit dans la presse, et ses rivaux Richemont et Kering sont très vite démarchés. Aucun ne donne suite. « Sachant que LVMH avait la plus grande force de frappe, aucun n'était prêt à lancer de surenchère, assure un acteur du dossier. LVMH a bien joué en étant le premier à faire une offre. La donne aurait été différente si Kering avait tiré le premier. »

Même sans chevalier blanc, Tiffany réussit à faire grimper le

TIFFANY. DEUXIÈME JOAILLER AU MONDE
CHIFFRES 2018

4,44
milliards de dollars
de chiffre d'affaires

17,8 %
Marge opérationnelle

321
boutiques opérées
en direct dans 20 pays

14 200
salariés

prix. Et pour cause : LVMH a très envie d'ajouter Tiffany à son portefeuille de 75 maisons. Certes, ce n'est pas un choix de cœur. « Mais ni Chanel, ni Hermès, ni Rolex, ni Patek Philippe ne sont à vendre, lâche un autre acteur de cette partie de poker menteur. Tiffany est la seule marque de luxe indépendante cotée en Bourse sans actionnaire de contrôle. » Il y en a une autre, Burberry. Mais la griffe de mode anglaise n'attire pas Bernard Arnault, le PDG du géant du luxe.

Finalisation en juin

Tiffany, en revanche, présente de sérieux atouts. Le principal : le permettra à LVMH de devenir le numéro 1 mondial de la joaillerie, un segment du luxe en plein essor où il est devancé par Richemont (Cartier, Van Cleef & Arpels). C'est pourquoi Bernard Arnault accepte de payer un peu plus cher. Ses ban-

quiers lui ont expliqué que dans une OPA aux États-Unis, le prix final est en général 10 % supérieur à la première offre. Après une rencontre avec le management de Tiffany, organisée mercredi dernier dans les bureaux de Centerview, LVMH accepte une surenchère de... 12,5 %.

Son offre ferme d'acheter Tiffany 16,6 milliards de dollars (49 % de plus que la veille du déjeuner au Clocktower) est remise vendredi après-midi. Le board du joaillier la valide dimanche à l'heure du breakfast à New York. « Un de ses membres a fait fuiter l'info dès le début de la réunion », se désolent-ils chez LVMH, dont le conseil d'administration se tient à Paris en fin d'après-midi. Le deal est officiellement signé à 4 heures du matin, heure de Paris.

Dans le camp français, on voulait un accord avant la semaine de Thanksgiving débutant lundi, où

l'activité tourne au ralenti. LVMH veut surtout boucler l'OPA avant l'élection présidentielle américaine. L'assemblée générale de Tiffany est prévue en février, ce qui permettrait, une fois obtenu l'accord des autorités antitrust, de finaliser l'opération en juin.

Le plus dur débutera pour les équipes du pôle montres & joaillerie de LVMH. Elles devront trouver la solution pour redonner son éclat au champion du diamant et exploiter son potentiel en Chine et en Europe. Chez LVMH, on est confiant, car l'intégration des acquisitions a été un succès. À commencer par celle de Bulgari, dont Bernard Arnault et Tony Belloni ont négocié l'achat en 2011. Pour les dirigeants de Tiffany, le principal atout en rejoignant LVMH sera d'être libérés de la pression de la Bourse. À la place, ils découvriront celle de Bernard Arnault... ■

Nous allons
aider Tiffany

à élargir
sa gamme,
améliorer
l'allure de ses
boutiques et
adopter une
communication
plus pointue.
Il faut bâtir
sur l'histoire
de Tiffany
en apportant
de la modernité
et du design

BERNARD ARNAULT,
PDG DE LVMH

Le siège de Tiffany,
sur la 5^e Avenue,
à New York.

LEVINE RICHARD B./SPUS/ABACA

