

Dans l'univers secret de John Elkann

Empire. Durant de longs mois, l'homme fort de Stellantis et de Ferrari nous a ouvert son monde, de Paris à Turin, de Jeff Bezos à Christine Lagarde. Une plongée étourdissante.

PAR BEATRICE PARRINO

John Elkann est entré dans notre champ de vision avec vingt minutes d'avance ; et, dans cette librairie parisienne où il nous avait donné rendez-vous, le quadra, élancé, au visage anguleux, s'est engagé, un iPhone rose à l'oreille. Et a farfouillé pour acheter trois livres. Au moment où il nous recommandait, optimiste, un ouvrage de physique – « *Il est à votre portée. Mon fils l'a lu* » –, la directrice de l'établissement est venu à notre rencontre. « *Vous êtes le fils d'Alain ?* ». Nous étions repérés. S'il est, à ses yeux, le fils d'Alain Elkann, un écrivain italien, il est avant tout John Elkann, le leader de la puissante famille Agnelli. Surtout pour ses compatriotes. Tous connaissent ses traits juvéniles, sa tignasse ondulée, son phrasé appliqué. « *Elkann, une photo ?* » À l'entrée de la librairie, sous les arcades de la rue Rivoli, il avait été alpagué par des touristes transalpins. Vêtu d'un jean, de baskets montantes blanches, d'une veste bleue et d'un pull jeté sur les épaules, l'Italien âgé de 48 ans a accepté. ●●●



Emblématique.
John Elkann sur
le site de production
historique de Ferrari,
à Maranello, le 20 juin.

... De retour dans la boutique, un libraire, surpris par la popularité de ce mystérieux client, s'enquiert : « Vous êtes footballeur ? Dans le cinéma ? » Elkann rit, les deux mains accrochées à son sac de livres, avant de lâcher : « Je travaille pour Ferrari. » En réalité, son CV est bien plus étoffé.

Il y a près de vingt ans, il héritait d'un navire en détresse, le groupe Fiat ; il est aujourd'hui le capitaine d'une flotte énergétique, malgré les vents contraires. Au curieux, il aurait pu se présenter comme le président du prestigieux constructeur et son premier actionnaire. Il aurait pu évoquer Stellantis (Peugeot, Jeep, Fiat, Maserati...), où il occupe les mêmes fonctions, et plus. Il aurait pu citer ses parts dans l'influent magazine *The Economist*, les réputés quotidiens italiens *La Stampa* et *La Repubblica*, chez le constructeur de bus Iveco, le numéro 2 des engins agricoles CNH, le spécialiste de l'électronique Philips, l'Institut Mérieux, expert en biologie, le chasseur Christian Louboutin... Il pèse sur leur destin à travers Exor, la société d'investissement qu'il dirige. Sans oublier la Juventus pour laquelle les amateurs de selfies l'interpellent le plus souvent.

SUPERSTAR

Soudain, dans cette librairie, le regard d'Elkann quitte le nôtre. Il est interpellé par une voix fluette. « Tu connais Ronaldo ? » Le Portugais a joué sous le maillot du club de foot familial. Derrière une pile de livres, son compatriote poursuit : « Quand j'ai appris son départ de la Juve, je n'ai pas dormi. » Du haut de son 1,89 mètre, Elkann fixe le supporter meurtri : « Quel âge as-tu ? » Réponse : « 6 ans. J'avais 3 ans quand il est parti. » Ne cherche pas, aucun autre chef d'entreprise européen ne capte autant l'attention de ses concitoyens. Depuis le Portugal, son frère Lapo tempère : « Vous connaissez l'expression italienne "Onori, oneri"... Il réalise trop facile de profiter des honneurs (onori) et d'échapper aux devoirs (oneri), non ? Je suis certain qu'il existe en France des dirigeants aussi exposés que John. »

Pour le vérifier, nous avons toqué chez Dior, coiffé par la discrète Delphine Arnault, de la famille Arnault, première fortune de France, et, selon les jours, du monde. Elle, qui a vécu à Milan, connaît l'histoire des Agnelli par cœur : « Le grand-père de John Elkann, Gianni Agnelli, désigné comme "le roi d'Italie", est une légende qui suscite encore beaucoup de respect et d'admiration ; le surnom du clan, « les Kennedy d'Italie » ; les drames qui ont précipité, à 28 ans, Elkann, sur le trône... C'est, à Venise, à cette époque, qu'elle rencontre celui qu'elle appelle par son surnom, « Jaki » (prononcé Yaki). « Quand vous vous promenez avec lui en Italie, vous réalisez rapidement à quel point il est populaire dans ce pays. » Qu'en pense Axel Dumas, de la dynastie Hermès ? « Être avec John, c'est une leçon de modestie », glisse le représentant de la 6^e génération, administrateur d'Exor, dans son bureau tapissé de dessins de ses oncles.

BAPTÊME DU FEU

Qu'il parle en anglais, en français ou en italien, Elkann, ingénieur de formation, oppose toujours quelques secondes de silence et puis il déroule, dézoom, contextualise... N'attendez pas de ce grand lecteur qu'il vous raconte des histoires, qu'il ressasse le passé. Le *storytelling*, les anecdotes, très peu pour lui. Il nous a fallu miser sur ses proches pour reconstituer le puzzle de sa vie, en commençant par cette année 2004 qui fut cruciale.

À 28 ans, le voilà, seul, à la tête du conglomérat Fiat, cofondé par le grand-père de son grand-père en 1899, à Turin. Son grand-oncle, l'efficace Umberto Agnelli, vient de décéder ; quelques années auparavant, la famille avait perdu le flamboyant Gianni ainsi que le prétendant au trône, Giovannino, mort à 33 ans d'un cancer foudroyant. « J'ai surtout hérité de défis et de grandes responsabilités », dit Elkann. Les comptes, à l'époque, donnent le tournis. Les pessimistes prédisent la faillite de Fiat ; les optimistes, une prise de pouvoir par les banques. Sur son bureau, deux bombes à retardement l'attendent. *Tic-tac*. La minuterie de la première est programmée au 20 septembre 2005. Fiat, dont les holdings des Agnelli détiennent 30,06 %, doit rembourser 3 milliards d'euros auprès de huit banques. En cas de défaut, elles s'en adjugeront le contrôle. Grâce à une manœuvre astucieuse sur les marchés, Elkann sauve la maison familiale. Le second engin est autrement délicat à désamorcer. Dès le 2 février 2005, Fiat pourrait contraindre General Motors à racheter ses activités automobiles, selon un accord de 2000. Face aux résultats cataclysmiques de l'italien, GM souhaite se désengager. Le démineur Elkann doit-il couper le fil rouge et aller en justice ? Ou le fil bleu et négocier une indemnisation ? *Tic-tac*. Elkann hésite. Comment va réagir l'incontournable milieu des affaires américain ? Rouge ? Bleu ? Il lui faut un oracle pour trancher. Elkann sonde le maestro de la finance, Warren Buffett. « Il a dit que batailler au tribunal serait très mal vu aux États-Unis », se remémore un témoin. Elkann opte pour un accord à l'amiable, confiant sa négociation au directeur général de Fiat, le teigneux Sergio Marchionne. Le 6 février 2005, ce dernier se trouve aux États-Unis pour conclure avec Rick Wagoner, son homologue de GM. Les administrateurs de Fiat, eux, se réunissent à Turin, prêts à avaliser l'opération. Mais

Marchionne les appelle. Patience. Wagoner suit le Super Bowl... Trois heures d'attente. Au coup de sifflet final, GM signe un chèque de 1,55 milliard d'euros. « 1,55 milliard pour ne pas nous racheter », souligne un ancien. *Imaginez l'état pourri de la boîte.*

VOYAGE INITIATIQUE

Le panier de l'héritier regorge de problèmes. Difficile de se mouvoir avec cette structure familiale complexe, faite de plusieurs holdings imbriqués, et repliée sur l'Italie. En quête d'inspiration, le Turinois interroge d'influents dynastes des affaires, les Frères en Belgique, et surtout les Wallenberg en Suède, ...

REPÈRES

- 1^{er} avril 1976** Naissance à New York
- De 1988 à 1994** Vit à Paris, où il obtient son bac.
- 18 décembre 1997** Entre au conseil d'administration de Fiat
- 2000** Diplôme d'ingénieur de l'École polytechnique de Turin
- 2000-2002** Débuts chez General Electric
- 27 mai 2004** Nommé vice-président de Fiat
- 13 mai 2008** Devenu président d'Ifil (futur Exor en 2009)
- 21 avril 2010** Nommé président de Fiat
- 11 février 2011** Devenu PDG d'Exor
- 12 octobre 2014** Désigné président et directeur exécutif de FCA
- 21 juillet 2018** Devenu président de Ferrari
- 16 janvier 2021** Nommé directeur exécutif et président de Stellantis
- 24 mai 2022** Cède la présidence d'Exor, et conserve ses fonctions de directeur général.

« J'ai surtout hérité
de défis et de grandes
responsabilités. »

Dynastie. Debout, Gianni Agnelli et son épouse, Marella. Assis, leur fille, Margherita (qui tient dans ses bras son fils Pietro), et leur fils, Edoardo. Devant, les petits-enfants, Lapo (à g.), Ginevra (au c.) et John (maillot rayé). Au domaine de Villar Perosa, près de Turin, en 1986.

●●● actionnaires d'Electrolux, d'Ericsson, d'AstraZeneca... « Ils font partie des familles entrepreneuriales que nous admirons le plus : ils pensent à long terme et croient fermement aux capacités des personnes et au leadership, détaille le chef des Agnelli. J'ai eu la chance de passer du temps avec eux à Stockholm, et ils nous ont aidés à devenir ce que nous sommes aujourd'hui. »

Sa chasse aux bons tuyaux le mène à Hongkong, auprès de la famille liée à Jardine Matheson, la plus vieille société commerciale de la région. Il franchit également l'Atlantique, pour consulter « l'oracle » Buffett. « Il est indéniablement une source d'inspiration, quelqu'un qui a fait des choses extraordinaires. J'ai beaucoup appris de lui : l'importance du bon sens et la nécessité de maintenir un raisonnement logique dans les choix d'investissement. » Il se lie aussi avec le Brésilien Jorge Lemann, fondateur du fonds 3G Capital. À l'issue de son voyage initiatique, Elkann fusionne ses holdings pour créer Exor, avec le monde pour horizon. « Son modèle est assez hybride, la rigueur et les exigences d'une entreprise cotée combinées à un attachement à certaines marques fortes, expose Axel Dumas, qui siège au board. Ils veulent influencer leurs entreprises en propriétaires – avec une volonté de s'inscrire dans le long terme –, pas en financiers. »

Exor entre en Bourse le 1^{er} mars 2009, avec une action à 6 euros. Quinze ans plus tard, elle frôle les 93 euros, avec un rendement supérieur au S&P 500 – l'indice boursier américain de référence ; le centre de gravité s'est déplacé aux États-Unis. « Dans une entreprise familiale, il y a aussi cette impression de continuer le travail de ceux qui ne sont plus là, ajoute Dumas. On voit le nom de notre famille sur les murs, on voit les morts... On essaie d'être à la hauteur. »

L'OBSESSION DE LA DURÉE

En ce jour de mai 2015, après une heure et demie de route en Maserati, accompagné de son épouse, John Elkann rejoint la commune alpine de Trivero. L'intérieur du bolide est habillé par la maison Zegna. C'est par les 3^e et 4^e générations de cette autre lignée piémontaise que le couple est attendu. À 39 ans, ce spécialiste en virages serrés a de quoi partager, comme l'épisode tout frais du rachat de Chrysler par Fiat créant FCA, fin 2014.

« Il a commencé en disant que seules 44 entreprises familiales sur un million traversent le siècle, et qu'une sur un milliard atteint les 200 ans », se souvient Gildo Zegna depuis son bureau milanais chargé de photos. Le roi d'Espagne, Giorgio Armani... et un cliché d'Elkann et Marchionne. Zegna, ancien du board de FCA, poursuit : « Il nous a parlé de l'importance des alliances, de l'innovation, du comportement des membres de la famille. Il a aussi insisté sur le fait qu'il vaut mieux être minoritaire dans un grand groupe que majoritaire dans un petit groupe, car cela offre plus de potentiel de croissance. » Devant les Zegna, Elkann tait, évidemment, le coup qu'il mijote dans la réassurance. Un secteur qui, à l'inverse de l'automobile, ne dévore pas de capital. Fin 2015, il acquiert PartnerRe pour 6,9 milliards de dollars. Jamais les

Agnelli n'avaient misé autant. Elkann consulte – encore – Buffett. « Il a été très généreux de son temps », reconnaît-il. Mais n'a-t-il pas évoqué, à Trivero, la nécessité d'adapter la taille de son entreprise pour rester compétitif ? Rattrapé par ses propres recommandations et la consolidation du secteur, il revend PartnerRe 9 milliards en 2021 : 2,1 milliards de plus-value. Un trésor pour l'avenir.

PARCOURS SANTÉ

La famille Mérieux et le champagne les attendent. John Elkann, ses trois enfants et sa femme, Lavinia Borromeo, rejoignent, par-delà les Alpes, l'Auberge du Pont de Collonges, temple lyonnais de la gastronomie. Au menu de cet été 2022 : des fiançailles à 833 millions d'euros. Exor acquiert 10 % de l'Institut Mérieux, expert en tests médicaux et en immunothérapie. « C'était un repas pour faire plus ample connaissance », nous raconte Alexandre Mérieux, depuis le bureau de son grand-père. « On parle tendances de fond, rôle du diagnostic dans la médecine personnalisée... Parfois, nous échangeons des contacts. » Des numéros comme celui de Stéphane Bancel, ancien de Mérieux, cofondateur de Moderna et champion des vaccins à ARN messager.

En quête d'investisseurs patients, le Frenchie se présente à l'Italien. Le prudent Elkann place quelques billes à travers un fonds, les médicaments lui semblant complexes. La connexion est établie. Bancel l'accueille vite dans l'effervescence de Boston, paradis de la biotech, en compagnie d'influents « conseillers » d'Exor – Jorge Lemann, Tishman Speyer, l'un des plus grands promoteurs du monde, ou encore Michael Larson, qui gère la fortune de Bill Gates.

Le secteur est alléchant : aux États-Unis, les dépenses de santé ont bondi de 12,9 à 16,7 % en vingt-cinq ans. « L'innovation est la clé pour développer des solutions de prévention et de traitements plus efficaces, qui permettront de maîtriser cette inflation des coûts », pronostique Elkann.

À Boston, comme à la table des Mérieux, le pilote de la stratégie santé d'Exor depuis 2022 est Benoît Ribadeau-Dumas. Face à ces millions à déboursier pour Mérieux, l'ancien directeur de cabinet d'Edouard Philippe à Matignon, réputé pour ne pas jeter l'argent par les fenêtres, suggère de consulter un cabinet d'études. Le patron d'Exor esquisse un demi-sourire : « Si tu veux... Mais allons plutôt à la source. » La méthode Elkann se dévoile. Il faut sonder le terrain : en Suisse, le mastodonte Roche ; les partenaires de BioMérieux. « Il me regardait pédaler, mais il avait déjà son opinion ! » confie « BRD », qui découvrira plus tard qu'Elkann avait sollicité en parallèle Mitchell Rales, le patron de Danaher, concurrent de Mérieux. Après cette mise en bouche lyonnaise, l'appétit de John Elkann grandit. Contre 2,6 milliards, il avale, à l'été 2023, une copieuse part de Philips,

L'EMPIRE AGNELLI

% de capital détenu par Exor

14,9 %

Stellantis

22,9 %

Ferrari

26,9 %

CNH

17,5 %

Philips

63,8 %

Juventus de Turin

27,1 %

Iveco (camions, bus)

34,7 %

« The Economist »

10 %

Institut Mérieux

Et aussi des parts dans Christian Louboutin, La Stampa, Tag Energy... De plus, Exor s'est lancé dans la gestion d'actifs à travers Lingotto (6 milliards de dollars sous gestion). Exemples d'investissements : Rolls-Royce, Ocado, Moderna...



Influence. John Elkann au côté de Warren Buffett, en 2011, à Omaha (Nebraska). L'Italien a souvent consulté le maestro américain de la finance.

devenant l'actionnaire de référence. Sous un ciel bas néerlandais, à Eindhoven, l'héritier Agnelli, arpenté, léger, la demeure des Philips devenue musée. Une bâtisse qui fait écho à sa propre histoire. Il est fasciné par leur capacité à se renouveler depuis 1891. « *L'alliance parfaite entre permanence et réinvention, souligne Ribadeau-Dumas. Le miroir exact de ce qu'il a fait et veut continuer à faire pour sa propre maison.* »

DES COUSINS DE LUXE

Elkann joue à l'attaque. Lui qui, plus jeune, crachait ses poumons en milieu de terrain, organise un tournoi de foot depuis sept ans, en clôture de l'assemblée familiale des Agnelli. La compétition se déroule à la Continassa, le centre d'entraînement de leur adorée Juve, et s'est déjà tenue dans le vrai stade. Cette année, six équipes de onze joueurs venus des États-Unis, d'Argentine, du Portugal, de France et de toute l'Italie se sont affrontées. La *squadra* d'Elkann a été sortie au premier tour. « *J'apprends par les défaites.* »

Avant de chausser ses crampons, Elkann explique à ses cousins comment il mouille le maillot, pour eux, sur le terrain des affaires. « *C'est un moment de partage familial et d'échange sur ce qui nous unit.* » Il répond à toutes leurs questions. Ou presque. Cet été, il a dribblé un cousin, soucieux de savoir si le directeur général de Renault, Luca de Meo – un ancien de Fiat –, allait rejoindre Stellantis. En bon capitaine des Agnelli, il veille à ce que les onze branches de la famille se lient. Lors du dernier raout, il a été aperçu en train de rabrouer gentiment les Brandolini, scotchés les uns aux autres. « *Yaks est venu nous dire: "Mélangez-vous! Connaissez-vous! Allez voir nos cousins d'Argentine." Et il a raison,* s'amuse Cornelia Brandolini d'Adda. Les intérêts de cette tribu, composée d'une centaine d'associés, sont regroupés dans le holding Giovanni Agnelli BV, qui contrôle Exor à hauteur de 57,07 % (86,29 % de droits de vote). Depuis 2009, ils ont perçu environ 800 millions de dividendes. « *Yaks est très patriarcale, "force tranquille". Même ma grand-mère*

de 97 ans lui voue une grande reconnaissance », confie sa cousine.

Seul Elkann travaille au service des entreprises familiales. « *Chacun est libre de choisir des s'impliquer ou non* », tempère-t-il. Mais qui sont ces Agnelli? Des princes, des comtes, des entrepreneurs, des financiers, des acteurs, des sportifs, des organisateurs de JO, le neveu du couturier Giorgio Armani, les enfants de la créatrice Diane von Furstenberg...

L'AMI JEFF BEZOS

Il est tard en Europe quand Jeff Bezos nous appelle, depuis les États-Unis. Le fondateur d'Amazon réfléchit: est-ce son amie, Diane von Furstenberg, qui l'a présenté à John Elkann il y a une douzaine d'années? À Sun Valley, où elle accompagne son époux, l'homme d'affaires Barry Diller, pour cette conférence qui rassemble les titans des médias et des technologies? Ce qui est certain, c'est que Bezos avait été intrigué par ce jeune homme ayant su redresser l'empire familial. Depuis, leur relation dépasse les affaires. « *Nous nous soutenons beaucoup l'un l'autre* », confie Bezos. Ils se voient plusieurs fois par an. Leurs conversations vont des « *choses normales* » (vacances, enfants) aux grands enjeux: voitures électriques, conduite autonome, intelligence artificielle, futur des médias... « *John investit beaucoup de temps, de manière méthodique et réfléchie, à forger ses propres opinions et à évaluer l'impact potentiel des tendances futures sur ses entreprises, souligne Bezos. La finesse et la rigueur de son analyse sont impressionnantes.* »

Ajay Banga découvre la curiosité d'Elkann qui frappe Bezos lors d'un dîner en 2010. L'Indo-Américain venait de prendre la direction générale du géant Mastercard. « *John posait sans cesse des questions. Il avait tout lu sur moi, sur Mastercard... raconte celui qui préside désormais la Banque mondiale. Il avait une connaissance approfondie de l'Inde – comme s'il était lui-même à moitié indien!* » Elkann connaît même quelques mots d'hindi. Au dessert, il exprime sa gourmandise pour quelques actions de Mastercard. Le premier lien avec Banga est tissé. Les deux hommes se retrouvent au Forum de développement économique de la Chine. Leur complicité grandit, nourrie par une proximité commune avec le couple Furstenberg-Diller. Roland-Garros 2019 scelle leur amitié. Dans la loge VIP où Banga a invité Elkann, la pause sportive vire au thriller financier quand une fuite révèle une possible union entre FCA et Renault. Les journalistes assignent les abords des courts pour coincer le président et premier actionnaire du constructeur italo-américain. Des mesures de sécurité sont prises en urgence pour le préserver!

De protecteur, Banga s'impose, comme Bezos, en figure tutélaire. Elkann lui propose la présidence d'Exor, qu'il occupe de mai 2022 à avril 2023. Depuis Washington, Banga se présente comme un « *grand frère* ». Joignable à tout moment.

SES GRANDES SŒURS

Début 2020, Christine Lagarde est confinée à Francfort. La peur, le doute et l'urgence dominant. La présidente de la Banque centrale européenne doit, en pleine tempête Covid, imaginer des solutions inédites pour amortir ce choc. Son téléphone sonne. C'est Elkann au bout du fil. « *Il a été* ...



Ascendance. Gianni Agnelli, en 1975, au mariage de sa fille, Margherita, avec Alain Elkann, les parents de John.



Supporteurs. Avec son grand-père, Gianni Agnelli, lors d'un match de la Juve, en 2000.



Jeunesse. John avec (de g. à dr.) sa cousine, Cornelia, sa sœur, Ginevra, et son frère, Lapo, dans les années 1990.



Paillettes. Avec son épouse, Lavinia Borromeo, au bal Tiepolo de Dior, à Venise, en 2019.



Mentor. Avec Sergio Marchionne, DG de Fiat puis de FCA, de 2004 à 2018.

Équipe. Entouré de son épouse et de leurs enfants, portant le maillot de la Juventus de Turin.

Performance. Pose au GP de Monaco 2024 avec le vainqueur, Charles Leclerc (à g.), sur Ferrari.



Lignée paternelle. En haut (de g. à dr.), Lapo, Alain, le père, John et Giorgio Barba Navaretti, l'oncle. Au premier plan, Guido Barba Navaretti, le « troisième » grand-père, Carla Ovazza, la grand-mère, Ginevra, la sœur, avec sur ses épaules la cousine, Nina, et Ida Barba Navaretti, la tante.



Fratrie. John Elkann (à g.) aux côtés de ses frères et sœurs, de sa mère, Margherita (au c.), et de ses grands-parents Agnelli, dans le fief familial de Villar Perosa, en 2001.



... *l'un des premiers à me contacter pour me dire que cela allait très mal, nous livre-t-elle. Selon lui, il fallait envisager d'autres solutions de financement, sinon le secteur industriel ne s'en sortirait pas.* » L'ex-présidente du Fonds monétaire internationale évoque son « ami ». « En période de grande crise, quand on ne sait pas trop où vont les choses, j'ai besoin d'avoir des contacts de confiance. Il en fait partie. »

Leur relation remonte à son passage au ministère de l'Économie (2007-2011). Ils se côtoient désormais aux conférences ultraconfidentielles – Bilderberg, Sun Valley, Google Camp – regroupant les plus influents décideurs mondiaux, et dans un cadre plus intime. « Son rapport à la vérité est une chose rare à ce niveau de responsabilité. Il est candide, parle sans langue de bois. » Aux 70 ans du Cern, le DG d'Exor murmure à Lagarde ses impressions sur la prestation multilingue de la présidente de la Commission européenne, Ursula Van der Leyen... Que faisait Elkann parmi les chefs d'État et les explorateurs du boson de Higgs ? Il était l'invité de Fabiola Gianotti, directrice du Cern, une amie qui lui doit une fière chandelle. En juin 2018, elle lui confie ses difficultés à financer son Portail de la science, une initiative éducative. Les donations suisses ne suffisent pas, aurait-il des pistes en Italie ? « Que ce soit pour des petites ou des grandes choses, John tient toujours parole », souligne Gianotti. Elkann lui propose de faire un point fin juillet. Elle n'y croit pas trop. Le rendez-vous est fixé au lendemain du décès brutal de Sergio Marchionne, DG de FCA. Elle connaît leur proximité. Pourtant, il l'appelle : la fondation FCA (futur Stellantis) signe un chèque de 45 millions de francs suisses, le plus important perçu par le Cern. Et ce n'est pas tout. Elkann promet de passer des coups de fil pour compléter la levée de fonds. Sous couvert d'anonymat, des contributions de toute l'Europe affluent.

« JAKI » ET LA CHOCOLATERIE

Il arrive qu'aux bords du Pô, loin des magasins de luxe, un cortège de berlines, très présidentielles, se gare en double file pour déposer des passagers dans une petite boutique. Poussons la porte. Des boîtes jaunes, des photos anciennes de Turin, mais surtout une odeur de cacao. En 2019, Elkann sauvait du naufrage cette chocolaterie. « Il le dit souvent : ici aussi, nous développons un instinct de survie ! » confie son associé, Alessandro Pradelli. Malgré sa discrétion, c'est l'activité à laquelle Elkann consacre le plus de temps proportionnellement à sa taille. Il se transforme parfois en guide, recevant le Hongkongais Michael Ka-doorie, propriétaire des hôtels Peninsula, ou Patrick Collison, fondateur de la plateforme de paiement Stripe.

Dans le salon privatif, une tasse à double anse nous intrigue. C'est une copie du présent offert à Mark Zuckerberg (Facebook) et son épouse, Priscilla, lors de leur visite. Un clin d'œil à leur premier rendez-vous autour d'un chocolat chaud. Deux autres cadeaux sont prêts : un pour Sam Altman, cofondateur d'OpenAI ; l'autre pour Kimbal Musk. Qui sait si ce dernier a été averti par son frère Elon... En son temps, le fondateur de Tesla avait reçu une valisette argentée dans laquelle il découvrit sept capsules et sa mission : semer le précieux contenu – des fèves de cacao de Colombie et des noisettes piémontaises de Cravanzana – sur Mars. La réponse du ...

●●● patron de SpaceX, affichée dans l'échoppe est : « *Ad Astra* » (« Vers les étoiles »). Que ne ferait-on pas pour un ami ? Un soir de juin 2023, Elkann reçoit un message de Musk. Il n'est pas sur la planète rouge mais à Paris, comme l'Italien. Le Texan peine à gérer le jet-lag. La nuit tombe. Et si Elkann le rejoignait pour une flânerie sur les bords de Seine ? Il aimerait tant voir l'ambassade d'Afrique du Sud, son pays natal. Le Turinois le retrouve, une bouteille de grappa sous le bras. « *Cheers, Elon!* – *Salute, John.* » Une fois, deux fois, x fois... La virée des boss de SpaceX et d'Exor s'achève au petit matin.

« VISCÉRALEMENT ITALIEN »

« *John est de nulle part et de quelque part* », suggère Christine Lagarde. Son « nulle part » englobe Paris, Rio et Londres – où il a vécu, enfant et adolescent –, mais surtout, New York, sa ville natale. « *C'est un pays fondamental pour moi. Je lui dois ma vie.* » L'histoire commence dans le fracas de la Seconde Guerre mondiale. Son grand-père français, Jean-Paul Elkann, et sa grand-mère italienne, Carla Ovazza, fuient l'antisémitisme pour New York, avant de revenir en Europe. Ses parents, Alain Elkann et Margherita Agnelli, s'y installent en 1975, loin de l'Italie des années de plomb. Alors que le couple attend John, une tragédie se joue à Turin. Carla Ovazza est séquestrée durant trente-cinq jours. « *Enfants, quand nous nous rendions à Turin, se souvient Ginevra Elkann, la sœur de John, nous étions toujours entourés de gardes du corps et nous roulions dans des véhicules blindés.* »

Cette terre d'asile devient terre de conquête. Stellantis, Ferrari, Philips et CNH y enregistrent leurs meilleurs résultats. « *Notre travail consiste à être compétitifs, et l'Amérique est notre plus grand marché. Je ne ressens pas de sentiment d'insécurité. Regardez : Fiat est devenue FCA puis Stellantis... L'important est de se fixer une ambition réaliste et d'avoir l'humilité de comprendre ce que signifie être prêt à rivaliser.* »

Depuis 2014 et Chrysler, Elkann passe près de trois mois par an outre-Atlantique, avec sa famille basée à New York. De rendez-vous en rendez-vous avec les investisseurs de Wall Street et les têtes pensantes, il tisse sa toile. Le reste de l'année, il y fait des sauts de puce. « *Contrairement à d'autres Européens qui croient comprendre la Silicon Valley en quelques mois,*

John y a tissé des liens profonds. Il est assez doué pour repérer l'essentiel, et il s'attache à connaître ceux qui feront demain », observe Zanny Minton Beddoes, qui dirige la rédaction de *The Economist*. Fin octobre, Elkann rejoignait à Palo Alto, en Californie, le big boss de JPMorgan Chase, Jamie Dimon, en compagnie de l'ancien Premier ministre britannique Tony Blair, de l'ex-secrétaire d'État américaine Condoleezza Rice... qui sont, comme lui, les conseillers internationaux de la banque américaine.

Son « quelque part », c'est Turin, où il pose ses valises d'étudiant à 18 ans. « *Je suis viscéralement italien et ouvert au monde.* » Le Turino-New-Yorkais connaît par cœur le procès en non-italianité qui lui est fait : son prénom, son nom, sa manière de s'exprimer. Il a beau multiplier les gages de bon citoyen, la patrouille vert-blanc-rouge le rattrape toujours. Qu'importe

qu'il promette le retour de la Champions League non pas à Turin, mais en Italie, qu'il tente de constituer un équipage national de voile, qu'il finance des chaires universitaires à travers le monde pour célébrer le savoir-faire transalpins, qu'il lance un fonds pour financer des start-up italiennes, qu'il convainc Google d'installer son camp européen en Sicile, ses détracteurs ne voient que Fiat, fondu dans Stellantis. Et qu'importe aussi le sauvetage du constructeur, ils pointent la perte d'emplois. À les entendre, les États-Unis et la France seraient les grands gagnants de la fusion entre FCA et PSA, malgré la générosité de Rome en aides publiques. Voir. Ses cousins font bloc. « *Nous sommes passés d'une entreprise provinciale à une forteresse, aujourd'hui peut-être assaillie, mais capable de tenir le siège* », résume Lupo Rattazzi. Tiziana Nasi, Turinoise enracinée, reconnaît une certaine nostalgie : « *Bien sûr que je souffre de voir notre ville ralentir. Mais on ne peut pas porter à bout de bras des entreprises qui ne sont plus dans la course.* »

LA RELIGION JUVENTUS

La basilique de la Juventus se dresse au nord de Turin. Au premier étage, où le noir et le blanc règnent en maîtres, nous attend Maurizio Scanavino. Il dirige le club et préside le groupe de presse Gedi (*La Stampa, La Repubblica...*) – deux mondes économiquement complexes, passionnels. Il a rencontré Elkann dans un internat austère pendant ses études. À l'époque, l'un était souverain pontife, l'autre, en bas de l'échelle sociale de cette drôle de structure. Entendons-nous bien : c'est Scanavino qui était le pape et supervisait le quotidien. L'ordre régnait : conférences obligatoires, rapports réguliers au père supérieur, corvées quotidiennes, toilettes communes... Et du foot, quand même : Elkann sous les couleurs de la Juve Scanavino, sous celles de son rival du Torino.

Malgré tout, le premier s'est pris d'amitié pour le second, au point de lui confier sa précieuse équipe au palmarès en or.

Sur la pelouse se sont succédés les plus grands Bleus : Platini, Deschamps, Zidane, Trezeguet, Thuram, Matuidi, Rabiot, Pogba. Mais ce qui rend ce club unique, c'est son lien avec les Agnelli. Il faut lire les messages célébrant leurs 100 ans de mariage – un record

mondial! : « *amour infini* », « *affection sans limite* », « *fierté* », « *mémoire* », « *appartenance* », « *coups partagés* », « *je suis né juventino, je mourrai juventino* », etc. Tous signés par des Agnelli.

Un nom manque : Andrea Agnelli. Sous la présidence de ce cousin (2010-2022), la Juve a atteint des sommets, avant de s'enfoncer dans une spirale tragique. « *Le club a traversé une période très difficile, souligne un proche. John devait jongler entre son cousin et le défi de gérer la Juventus et protéger la famille Agnelli.* » Le bulldozer bianconero semblait impossible à arrêter avec neuf titres nationaux consécutifs et deux finales de Ligue des champions. Jusqu'à ce jour d'avril 2021 où Andrea Agnelli tente un coup : lancer une compétition entre clubs, sans le blanc-seing de la fédération européenne, l'UEFA. En quarante-huit heures, le projet capote. Six mois

« Nous sommes passés d'une entreprise provinciale à une forteresse, peut-être assaillie, mais capable de tenir le siège. » Lupo Rattazzi, un cousin



Puissants. À g., John Elkann et Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, se rendent à la conférence Allen & Company Sun Valley, dans l'Idaho, en 2018. En haut, avec Christine Lagarde, ministre de l'Économie, à l'université d'été du Medef, en 2010.

plus tard, des soupçons de fausses déclarations comptables l'emportent. Fin 2022, il doit s'effacer – plus de présidence du club, plus de siège d'administrateur chez Exor et Stellantis. Sur le plan sportif, la Juve perd des points au classement et son ticket européen. Une sacrée balafre financière.

Pour panser les plaies, Elkann choisit Scanavino. « *Le projet reste très ambitieux et compétitif, souligne l'ami dirigeant. Il est plus en phase avec la réalité.* » Avec 199,2 millions de pertes et un chiffre d'affaires chutant à 394,6 millions, le défi est immense. « *On a toujours des champions, des joueurs forts. On mise davantage sur les jeunes de notre centre de formation. Les coûts et les opportunités de valorisation ne sont pas les mêmes.* »

Parmi les messages en l'honneur des 100 ans de l'union entre la Juve et les Agnelli, il y a bien sûr une déclaration d'amour d'Elkann et celles de ses trois enfants. La petite dernière a écrit un seul mot : « *famille* ».

SON NID

John Elkann fait les présentations. Face à nous, une brunette dont il vante le bon bras au tennis. C'est sa fille, Vita, 12 ans, espigle, qui recadre aussitôt le tir paternel. Elle a surtout un très bon pied au kickboxing. Nous reculons d'un pas. Le tableau familial s'élargit. À gauche, son fils aîné (Leone, 18 ans), à droite, le cadet (Oceano, 17 ans) et, au milieu, leur mère, Lavinia Borromeo. La joyeuse bande, accro au sport, s'apprête à suivre la gymnaste américaine Simone Biles en lice aux JO. Ces visages nous sont familiers ; John Elkann nous avait montré des photos de leur escapade à l'assemblée de Berkshire Hathaway, pilotée par Warren Buffett.

Les fils assurent lire *The Economist* et *La Stampa*, deux titres du kiosque familial. Vraiment ? Les hochements de tête des deux femmes de « *casa Elkann* » confirment. L'aîné, percevant notre scepticisme, nous raconte. Chaque jour arrive chez eux un épais paquet de journaux. Enfants, son frère et lui, pas-



Réseau. Ci-dessus, à g., avec l'homme d'affaires Barry Diller, en 2021 ; à dr., au côté du PDG de Meta, Mark Zuckerberg, en 2016.

sionnés de foot, n'avaient d'yeux que pour *La Gazzetta dello sport*, le quotidien sportif phare de la péninsule. Mais, chez les Elkann-Borromeo, pas question de piocher dans le tas ! Le couple avait inventé un petit tour : lire et résumer trois articles de *La Stampa* par jour pour accéder à *La Gazzetta*.

Leur éducation est balisée. Avant leurs 18 ans, quatre stages les attendent : un dans la création, deux au service clients et un autre au contact de la nature. Auprès d'un restaurant, un zoo, un camping, chez un architecte... Il n'est pas rare de croiser l'un d'eux en tant qu'observateur d'une activité paternelle, ou participant à des actions philanthropiques. Une préparation à la succession ? Oui et non. « *L'approche la plus saine est de ne pas imposer de choix : il ne s'agit pas de les forcer à travailler dans les entreprises familiales ni de les dissuader. Il est important que leurs intérêts les amènent à choisir au mieux pour eux.* » ●●●

●●● Nous l'avouons, ici, à John Elkann : trois ou quatre personnes nous ont montré l'un de ses derniers reportages photo familiaux (il en raffole). On le voit acheter un matelas pour l'installation de son aîné sur un campus américain, le transporter dans les escaliers avec ses fils... « *Comme une personne normale* », souligne un proche. À ce dernier, nous glissons notre rencontre avec la famille et cette confiance d'un des enfants : leurs parents ne souhaitent pas commettre les mêmes erreurs que les leurs. Notre interlocuteur : « *John dit exactement cela, mot pour mot.* »

LA GUERRE DE L'HÉRITAGE

À chacune de nos entrevues, John Elkann ne peut s'empêcher d'évoquer sa mère. À Turin, il pique : « *Je suis extrêmement se- rein, parce que je n'ai absolument rien fait de ce dont on m'accuse.* » Une semaine plus tôt, le procureur de la ville a ordonné la saisie, à titre préventif, de 75 millions d'euros sur les biens de la fratrie Elkann – John, Lapo et Ginevra – et de collaborateurs. La plaignante ? La mamma, Margherita Agnelli. Dans les faits, cette dernière visait sa propre mère, Marella Caracciolo, décédée en 2019... Mais, comme les héritiers de celle-ci sont ses trois petits-enfants Elkann, selon un testament datant de 2011, la justice leur demande des comptes. Et ce n'est qu'un volet d'une guerre débutée il y a deux décennies. Avec des procédures en Italie et en Suisse, cette saga captive les médias : des émissions y sont consacrées en prime time ; des drones de la télé ont survolé la villaturinoise d'Elkann ; son adresse et celles des écoles de ses enfants ont été divulguées...

Tout commence le 24 janvier 2003, à la mort de Gianni Agnelli, patriarche de Fiat. Sa succession entraîne une bagarre entre son épouse Marella et leur fille Margherita. Après d'âpres négociations, les deux, se déclarant domiciliées en Suisse, parviennent à un accord. Les termes : la fille (Margherita) renonce à réclamer tout héritage au décès de sa mère (Marella) en échange d'une grosse part du gâteau de Gianni Agnelli. Elle reçoit de l'argent, des appartements, des tableaux, etc., pour un montant estimé entre 1,2 et 3 milliards d'euros. Marella conserve l'usufruit de propriétés et dispose de ses propres biens. Le tout complété par une rente mensuelle de 583 333,50 euros versée par Margherita.

L'arrangement ne s'arrête pas là. Margherita vend à sa mère sa part (37,5 %) dans la holding familiale (Dicembre), indirectement actionnaire de Fiat, pour 105 millions. Que fait Marella, de son propre chef ? Elle cède, dans la foulée, la nue-propriété de ses actions (41,29 %) à ses trois petits-enfants Elkann pour 80,936 millions d'euros. Ses cinq autres petits-enfants, issus du second mariage de Margherita avec Serge de Pahlen, pour certains mineurs au moment des faits, ne sont pas impliqués dans cette transaction. L'aîné de la fratrie, John, ayant déjà reçu des actions en donation de ses grands-parents, consolide, lui, sa majorité (60 %).

Lestée de jolies ressources, Margherita de Pahlen a du mal à se réjouir. Et si les actions qu'elle a vendues avaient été sous-évaluées ? Et si des biens à l'étranger lui avaient été ca-

chés ? Son entourage parle de centaines de millions dissimulés. En 2007, elle dépose une plainte contre des proches de son père, mais celle-ci est repoussée par la justice. En parallèle, le camp opposé lance des actions pour sécuriser l'accord de 2004, sans obtenir d'avancée. Le différend s'enlise avant de se raviver, en 2019, à la suite de la disparition de Marella. Les tirs croisés se multiplient – les trois Elkann insistant pour que la justice valide l'acte de 2004, leur mère se revendiquant héritière de Marella. « *J'ai multiplié les tentatives dans l'espoir de retrouver la paix, la dernière après le décès de ma grand-mère, j'ai rendu visite à ma mère* », répond Elkann. Mais, sur les bords du Léman, la réconciliation n'a pas eu lieu. Bien au contraire.

La thèse de Margherita de Pahlen ? Contester la résidence suisse de Marella, affirmer que celle-ci vivait en Italie – où il est impossible de déshériter un enfant. La police multiplie les descentes chez Elkann, ses avocats et ses proches, à la recherche d'indices de fraude. Elle essaie aussi de comprendre les transferts d'actions entre Marella et ses petits-enfants. Contactée, Margherita de Pahlen laisse son entourage insister : ses droits pourraient être rétablis au détriment des trois aînés.

En cédant ses titres en 2004, au moment où son fils John prenait la tête de la famille, elle n'imaginait pas commettre une erreur. N'avait-elle pas ajouté, sur l'accord conclu avec sa mère, la mention « *en gain de paix* » ? Cinq ans plus tard, les dividendes ont recommencé à couler et, selon son cousin Lupo Ratazzi, la valeur de leurs actions a été « *multipliée par dix* » en vingt ans. « *Elle a tout pris : de l'argent, des maisons, des tableaux, aligne Elkann. Ce que nous avons aujourd'hui, nous le devons à notre travail et à notre sens des responsabilités.* »

1,2
MILLIARD
D'EUROS

C'est le poids des holdings des Agnelli dans le groupe Fiat, en 2003.

30
MILLIARDS
D'EUROS

C'est le poids d'Exor détenu par la famille piémontaise dans Stellantis, Ferrari, CNH, Iveco... fin 2024.

LE BEAU-PÈRE « RUSSE »

Elkann le désigne comme le mari de sa mère. Serge de Pahlen. « *Disons que, pour lui, nous n'existons pas.* » Ce Français, fils de « Russes blancs » ayant fui les bolcheviks, entre dans sa vie en 1982 alors qu'Elkann a 6 ans. Longtemps, Pahlen a été vice-président de Fiat International chargé notamment de la Russie. Il disposait d'un bureau, à Moscou, qui a été fermé après l'accord Margherita-Marella. Âgé de

80 ans, Pahlen dirige désormais une petite maison d'édition russophile en Suisse. Les Agnelli, qui l'ont cotoyé, le décrivent comme un homme peu bavard, toujours dans l'ombre, envoutant son épouse. « *On disait que Serge était un espion. Mais c'était pour rire !* » relate un Agnelli. Le rire s'est figé à la lecture des *Amis de Poutine* (Talent Éditions), dans lequel la journaliste Catherine Belton accuse Pahlen d'avoir des liens avec le KGB. Contacté, l'intéressé conteste cette hypothèse contre laquelle il s'était opposé à la parution de l'ouvrage. « *Gianni n'aurait rien su ? Pourquoi un agent russe se serait-il intéressé à Fiat ?* » interroge un Agnelli. Sans verser dans le complotisme, Fiat était d'un grand intérêt : premier employeur en Italie, des sections communistes influentes dans ses usines, un Gianni Agnelli intime de l'ex-secrétaire d'État américain Henry Kissinger, une Agnelli ministre des Affaires étrangères, etc. Les souvenirs des Agnelli remontent, Pahlen cotoyant Oleg Deripaska, un oligarque de l'aluminium sanctionné par l'UE. Et une scène resurgit du passé. Elle se déroule à Villar Perosa,

berceau des Agnelli. La propriété familiale est pleine de monde; Gianni est là, son épouse aussi, tout comme Margherita et Serge de Pahlen. Un invité de ce dernier fait la conversation au bord de la piscine – sport, cuisine... «*C'était Vladimir Poutine, rapporte un Agnelli, avant qu'il ne soit Vladimir Poutine.*» Serge de Pahlen, lui, parle de simples rencontres professionnelles liées à ses activités chez Fiat.

UNE MÈRE « AUX NERFS FRAGILES »

Imaginons-nous dans l'appartement parisien où a vécu, durant six ans, l'adolescent John Elkann. Au rez-de-chaussée d'un immeuble haussmannien, il se compose d'un grand couloir débouchant sur un salon à la décoration hétéroclite. Depuis cette pièce, il est possible d'accéder à deux ailes: l'une abrite les trois grands Elkann; l'autre, le clan de Pahlen. Des icônes religieuses, des peintures signées Margherita. Un vent mystique tourbillonne entre ces murs. La mère, convertie à l'orthodoxie de son époux, glisse des figurines religieuses dans les sacs des chiens, envoie ses enfants en retraite spirituelle avec des levers de drapeau de l'Empire russe. Les aînés, catholiques baptisés, doivent suivre. À l'école, le russe remplace l'italien. «*Du fanatisme religieux, du bigotisme, selon John Elkann. Elle voulait nous faire adhérer à l'univers orthodoxe de son mari et nous l'imposer, d'une certaine manière, pour qu'il nous accepte. En vain.*»

Si des popes dirigent parfois les prières à leur grande table, les diners quotidiens se déroulent souvent en deux temps: d'abord les Pahlen, puis les Elkann. Le souffle sacré de cet appartement atteint les Alpes. «*Turin, il se dit sotto voce que les aînés seraient surnommés « les trois petits juifs.*» Leur grand-père, Jean-Paul Elkann, est à l'époque le président du Consistoire central israélite de France.

La rumeur raconte aussi la fureur. Celle de Margherita de Pahlen. «*C'est une personne naturellement violente, pètrée de ressentiment. Elle dénigrerait notre père... Le dialogue est impossible avec elle. Face à cette incapacité, elle bascule dans la violence, verbale ou physique, décrit John Elkann. Elle ne supporte pas de ne pas avoir raison. La moindre opposition se terminait par une punition. La situation s'est aggravée avec sa nouvelle vie: avoir ces trois enfants d'un précédent mariage était un problème.*» Nous le questionnons: «*S'agissait-il de giffles ?*» Son silence s'étire. «*Davantage. Plus que tous, c'est Lapo qui a subi.*» Sa sœur Ginevra déclare: «*Ma mère était une femme aux nerfs fragiles.*» Quant au cadet, Lapo, dont les faits et gestes ont longtemps alimenté les journaux, il s'en tient à ces mots: «*Si John et Ginevra veulent en parler, libre à eux de le faire, évidemment. Moi, je préfère garder cela pour moi.*» Par l'intermédiaire de son avocat, Margherita Agnelli de Pahlen nous a indiqué «*préférer ne pas répondre, ayant toujours éprouvé une affection égale pour chacun de ses enfants. Pour notre part, nous trouvons très singulier que ces prétendues violences aient été rapportées après pas moins de quarante ans et, comme par hasard, en coïncidence avec un litige juridique que Margherita n'a pas initié en premier à l'encontre de ses enfants.*»

Dans ce fatras parisien, le grand frère devient «*l'aimé dans toute la complétude de ce mot*», retrace la benjaminie. Après le divorce des parents, il veille à tout – bagages, brosseage des dents, prières... Lapo et Ginevra ont beau lui répéter: «*Jaki, tu n'es pas maman!*» il s'assure du respect des règles. «*Son attachement à notre mère était profond et indéfectible. Il l'a soutenue sans compter, insiste Ginevra. Mais, au moment où lui avait le plus besoin d'elle, quand il s'est retrouvé seul avec Fiat, elle lui a tourné le dos.*»

L'agrandissement de la famille apporte du répit. «*Plus ma mère avait d'autres enfants, moins elle était sur notre dos, ce qui nous donnait plus de liberté*», souligne le patron des Agnelli. Chaque vendredi soir, les Pahlen rejoignent leur maison de campagne. Les plus grands restent à Paris, accueillant chez eux leur cousine Cornelia (Coco) et leurs copains. «*Je ne veux pas dépeindre cette période uniquement en noir, nuance John. Certes, il n'y avait pas de vie sociale en famille, mais nous avions notre propre vie sociale avec nos amis.*» La chambre de Lapo est l'épicentre de leurs aventures, *Valse de Vienne* de François Feldman ou *Changes* de David Bowie en fond sonore. Le jeune John accepte de regarder *Twin Peaks* avec Coco et Ginevra – elles adorent cette série d'horreur, mais elles ont si peur... L'ainé veille.

LE SOLEIL ROUGE FERRARI

Dans le sanctuaire Ferrari, nous l'attendons au bout de la ligne des Daytona, des bolides ultra-exclusifs. Il apparaît enfin, dans sa version présidentielle: costume bleu marine et cravate ajustée. Les ouvriers, qui auraient dû finir leur journée, lustrent ce qui étincelait déjà. Le président nous adresse un clin d'œil. Il sait qu'il a rendez-vous avec nous, mais il effectue le tour des ateliers, écoute les anecdotes sur ce grand-père Gianni qui avait eu l'idée géniale de rentrer au capital de cette entreprise en 1969. «*Ferrari est une société vraiment unique, exceptionnelle, qui doit continuer à faire des produits exceptionnels avec des technologies qui évoluent*», insiste-t-il.

Dans la boîte à bijoux des Agnelli, Ferrari brille d'un éclat particulier. Si Stellantis, Philips et CNH rapportent davantage de dividendes, la marque au cheval cabré est le plus beau diamant. Dire que, jusqu'en 2015, la maison vivait au sein de PCA... Depuis son indépendance, elle trace sa route à Wall Street, avec un cours multiplié par 9 et des marges dignes du secteur du luxe. Mais Ferrari, c'est plus que des chiffres, aussi extravagants soient-ils. C'est le sport qui façonne le mythe.

La Scuderia loge dans un bâtiment à la façade rouge et noir. Derrière un rideau de fer mi-ouvert, les mécaniciens de Formule 1 s'activent. «*Notre sport est assez particulier: une équipe de 1 000 personnes, avec deux voitures et deux pilotes. C'est très passionnel*», estime Charles Leclerc, pilote F1 de Ferrari. Tout juste vainqueur du Grand Prix d'Italie à Monza, le Monégasque apparaît à l'écran. La pression est immense, car le dernier titre en classement des constructeurs de Ferrari en F1 remonte à 2008 et celui des pilotes, à 2007. «*John ne* ...»

« Ma mère a tout pris : de l'argent, des maisons, des tableaux. Ce que nous avons, nous le devons à notre travail et à notre sens des responsabilités. » John Elkann

●●● *donne jamais d'objectifs; c'est assez clair pour nous tous, seule la victoire compte. Il se soucie plus de nos comportements, de nos attitudes.* » Ainsi quand Leclerc semble engagé sur trop de fronts, la *safety car* Elkann le rattrape. « *Charles, tu devrais relire le livre!* » lui glisse-t-il. Un ouvrage de Mike Clayton – qu'il lui a offert – intitulé *Comment apprendre à dire non*.

Pourtant, Elkann sait dire oui. Et, parfois, s'agissant de Ferrari, en moins de temps qu'il n'en faut pour effectuer un tour de piste. En plein Covid, Maranello lui présente un projet fou: renouer avec la course d'endurance, en s'alignant aux 24 Heures du Mans. Une seule question le taraude: « *Sommes-nous sûrs de gagner?* » Trente minutes plus tard, c'est si. « *Il a perdu l'intérêt de relancer l'endurance pour renforcer la fidélité de nos clients,* » souligne Antonello Coletta, directeur des activités endurance. En 2023, Ferrari plante un village, au cœur du circuit sarthois, pour ses clients. John Elkann débarque pour les chouchouter, avec femme, enfants, sœur, neveux. Sous sa veste noire de président, un éclatant tee-shirt de supporter, orange et noir frappé d'énormes logos Ferrari. Impossible de le rater. L'ambiance est électrique. Aux essais, les voitures n'ont jamais tenu vingt-quatre heures. Le dimanche 11 juin 2023, à 16 h 13, un miracle se produit. Après 342 tours, une Ferrari franchit la ligne en vainqueur. *Bis repetita*, en 2024. Dans le vrombissement des moteurs, John Elkann respire. Ferrari est sa bouffée d'oxygène.

L'APRÈS-TAVARES

Dans le salon de la maison historique des Agnelli, nous découvrons deux miniatures de F1 et deux documents en vitrine. Le premier présente les comptes de Fiat en 1900. Le second nous propulse au 16 septembre 2010, jour d'une assemblée générale actant la scission de Fiat. D'un côté, Fiat, Jeep, Ferrari, etc., et de l'autre, CNH et Iveco. Elkann se félicitait de tourner la page « *des années difficiles, des moments sombres* ». Il précisait: « *À partir de 2004, avec l'arrivée de M. Marchionne, les choses ont changé, non pas parce que les problèmes ont changé, ni les difficultés ou la complexité, mais la manière de les affronter [...]. Nous n'avons plus voulu vivre dans un monde de conte de fées, mais dans la réalité.* »

Quinze ans après, Stellantis – né du mariage FCA-PSA en 2021 pour amortir des coûts fixes croissants, mutualiser la R & D, maximiser les effets d'échelle pour financer l'électrification et la connectivité – connaît une sortie de route. « *Stellantis doit devenir compétitif sur les véhicules électriques,* insiste

son président exécutif, face à une nouvelle concurrence comme Tesla ou les constructeurs chinois. » Les feux sont à l'orange. Le marché américain s'essouffle après des années record. Le chiffre d'affaires est en chute de 27% par rapport au troisième trimestre 2023, les livraisons, de 20%. La rentabilité se dégrade. Le cash fond. Le cours de Bourse dévisse. « *Il est essentiel de garder à l'esprit que rien n'est jamais perdu, rien n'est jamais gagné,* » tempère le chef des Agnelli, dont la famille est le premier actionnaire du groupe. Il doit désigner un directeur d'ici à

juin 2025, après le limogeage sans pitié de Carlos Tavares. « *Il fait souvent des choix audacieux et couronnés de succès. Sa façon de déceler des talents m'a toujours frappée,* » confie Delphine Arnault, administratrice de Ferrari. Le casting, pour Stellantis, suivra-t-il une logique de rupture? Après tout, Elkann avait recruté Marchionne, un as de la certification, sans expérience automobile, pour Fiat. Plus récemment, chez Ferrari, il a choisi Benedetto Vigna, qui est physicien et inventeur. Le futur patron devra répondre à des critères immuables: embrasser l'innovation, être un ennemi de la bureaucratie, éviter la routine. Bon à savoir, au sujet du recruteur Elkann: « *Derrière sa façade polie et charmante se cache un homme d'affaires implacable,* prévient un proche. *Quand quelque chose ne fonctionne pas, John veut que ça change.* »

INSUBMERSIBLE

Dans un café milanais, Giovanni Soldini nous fait face. Le nom de ce skippeur vous dit peut-être quelque chose. En 1999, c'est lui qui, dans des conditions de mer ardues, a détourné sa course en solitaire pour sauver Isabelle Autissier, naufragée. Une fois par an, il accueille Elkann sur son bateau. Il rague.

Mars 2012. Un défi pour les complices Elkann-Soldini: relier Miami et New York en un temps record.

Mais la tempête tropicale puis le calme plat brisent les espoirs de l'équipage Maserati. Pour Elkann, le ciel devient un ennemi. Il doit rejoindre New York le jour J – conformément au plan de course – pour s'envoler en direction de Tokyo. Afin de l'évacuer, Soldini se connecte à Internet via satellite, recherche une solution sur Google et sollicite l'appui d'une petite embarcation de plongée à terre. Elle apparaît, tentant de s'amarrer au voilier des Italiens. En vain. La mer ne cède pas. « *La brume, le courant, le froid...* » énumère Soldini. Mais Elkann a décidé. Il enfle une épaisse combinaison jaune et plonge. Quelques brasses dans l'Atlantique et « *Ciao!* », depuis l'autre bateau. Loin, déjà ●



Défi. Rien n'arrête John Elkann, ni la mer agitée ni la brume, pour rejoindre New York, en 2012.