

ÉCONOMIE

La nouvelle star de la finance

Cash. Virginie Morgon dirige Eurazeo, l'une des plus grandes sociétés d'investissement en Europe. Portrait.

PAR MARIE BORDET

La jalousie étant le sentiment le mieux partagé du monde, on hésite entre fascination totale et agacement manifeste quand on met le nez sur le quotidien de Virginie Morgon, archétype impeccable de l'*executive woman* irrésistible, débarquée tout droit d'une publicité des années 80 vantant la vie rêvée et parfaitement équilibrée de la femme d'affaires du futur. Explications et mises à jour. Premier (bon) point, elle a incontestablement réussi professionnellement. Cette femme de 46 ans est directrice générale d'une des plus grandes sociétés d'investissement d'Europe et gère, à ce titre, un portefeuille de 5 milliards d'euros. Emanation du groupe Lazard, Eurazeo détient des participations dans AccorHotels, Europcar, Elis, Foncia, Moncler, Desigual, etc. Figure de la « place » parisienne, reconnaissable à sa chevelure blond platine, ses dents blanches bien alignées et son allure mince et sportive, elle est respectée et crainte à l'égal des hommes dans un monde

pourtant surdopé à la testostérone. Elle se laisse aller au rythme grisant des affaires, toujours entre deux avions long-courriers, avançant sans broncher des doses massives de décalage horaire. Dernier détail d'importance, elle siège à des conseils d'administration prestigieux, ceux de L'Oréal et de Vivendi. Et comme il lui reste (forcément) du temps, elle est ardemment engagée dans la défense des droits de l'homme (avec Human Rights Watch) et s'implique passionnément dans la cause des femmes (Women's Forum).

Ce qui est étrange, c'est que même du côté vie privée, ça roule aussi pour Virginie Morgon. Elle aime son « homme », un designer d'intérieur beau mec et sympa, qui pousse le vice jusqu'à aller chercher avec le sourire les mêmes à l'école en cas de fièvre intempes- tive. Morgon l'ambitieuse n'a donc pas oublié l'essentiel, donner naissance à une « nichée » de quatre enfants (deux filles et deux garçons de 13, 11, 9 et 4 ans) qu'elle « adoore », évidemment. Son truc à elle, c'est de presser les oranges le matin pour sa progéniture avant d'aller signer un deal à 500 millions de dollars à Pékin, puis de revenir juste à temps le week-end pour fêter l'anniversaire de sa meilleure amie en ayant encore assez d'énergie pour aligner les coupes de champagne et danser jusqu'à 6 heures du matin. Ah, et on oubliait... Quand elle est vraiment, vraiment fatiguée, elle file se ressourcer dans son chalet des Alpes, son mas de Saint-Rémy-de-Provence



Fantaisiste. « J'ai toujours été un peu fofolle, très extravertie et super bosseuse », dit Virginie Morgon (ici, à 21 ans).

ou la sublime villa qu'elle a fait construire en Birmanie, au bord de la mer d'Andaman. Virginie Morgon aura même la chance de déménager à New York en juillet avec sa grande famille pour propulser Eurazeo aux États-Unis. Expérience personnelle et professionnelle ultime. « *Investir au Nouveau Monde... Personne ne nous attend là-bas, c'est sûr. Mais il y a de belles occasions à saisir.* »

Adrénaline. Tout cela paraît tellement facile et naturel... Mais gagner ses galons d'icône pour papier glacé a été un travail de titan. Ça tombe bien, « *Virginie est une guerrière* », selon Stéphane Fouks, vice-président d'Havas. Sur la photo, elle a longtemps été le petit halo blond coincé entre une multitude de taches sombres (les costumes des collègues). Oudans les réunions, celle qu'on prenait, parfois, pour la secrétaire. « *Elle est dure dans ses relations aux autres. Elle a un côté abrasif. Pourquoi ? C'est peut-être triste à dire, mais c'est une blonde... Elle a dû surjouer à mort pour s'imposer dans la finance, un monde de brutes. Mais quand on gratte la carapace, on découvre que Virginie a un cœur énorme* », explique Sébastien Bazin, le PDG d'AccorHotels, une vieille connaissance. Jean-Marc Simon, ami et président de la Compagnie du Mont-Blanc : « *Cela lui arrive de tuer, mais comme un animal le fait pour nourrir ses petits. Ce n'est jamais un meurtre gratuit.* »

Manhattan, été 1991. Quatre jeunes stagiaires s'arrêtent ■■■

Eurazeo, c'est

32 entreprises dans le portefeuille

5 milliards d'euros d'actifs

1,3 milliard d'euros de résultat net (chiffres 2015).



EURAZEO TISSE SA TOILE*

- **AccorHotels** hôtellerie, 4,5 %
- **Elis** blanchissage, 35,2 %
- **Europcar** location de voitures, 42,3 %
- **Foncia** administrateur de biens immobiliers, 41,5 %
- **Moncler** luxe, 13 %
- **Asmodee** éditeur de jeux de société, notamment « Les aventuriers du rail », 79,4 %
- **Desigual** prêt-à-porter, 9,8 %
- **InVivo** nutrition et santé animales, 17,2 %
- **Léon de Bruxelles** restauration, 50,6 %
- **Dessange international** coiffure, 64,8 %
- **Glion et Les Roches** écoles hôtelières, 100 %
- **Fintrax** un des leaders mondiaux du secteur du remboursement de TVA, 90,2 %
- **Les petits chaperons rouges** opérateur privé de crèches, 41 %

*participation, en pourcentage.

La jeune recrue subit tous les affronts réservés aux novices. « On me convoque un vendredi soir pour me demander la traduction en anglais du rapport annuel de Lazard. Un boulot énorme! J'annule mon week-end et ne dors pas pendant deux jours. A la première heure le lundi, je mets le dossier sur la table de l'associé. Trois jours plus tard, il n'avait toujours pas ouvert la pochette contenant mon travail. Ils s'en foutait. C'était juste pour tester ma résistance... » La jeune mariée assiste à des bouffées de violence collective. Elle est témoin de l'ascension fulgurante de l'X-Mines Jean-Bernard Lafonta chez Lazard, puis du désamour brutal et des regards qui se détournent dans les couloirs. Elle apprend le métier en arpentant la voie royale par la face nord, celle des fusions et acquisitions. Dans la roue d'associés gérants émérites (Haas, Tattevin, Dautresme, Droulers), elle conseille les dirigeants d'Airliquide, Kingfisher, Lagardère ou Danone. « Je me souviens de discussions serrées dans le grand bureau d'Antoine Riboud, reconnaissable à son impressionnante double porte calfeutrée en cuir. C'est là que j'ai appris l'hyper confidentialité et l'épreuve de longues négociations. Et j'adore ça... » Mais son apprentissage chez Lazard lui prend tout son temps, son premier époux le supporte mal. Il la presse de changer de vie, elle s'y refuse et divorce juste après ses 30 ans.

« C'est peut-être triste à dire, mais c'est une blonde... Virginie a dû surjouer à mort pour s'imposer dans la finance, un monde de brutes. » Sébastien Bazin, PDG d'AccorHotels

■■■ net, à 8 heures du matin le 1^{er} juillet, devant la vue à couper le souffle du 68^e étage du Rockefeller Center: « Arno Klarsfeld, Thomas Pompidou, Emmanuelle Stoleru et moi. Cherchez l'intrus! » s'amuse aujourd'hui Virginie Morgon. Elle est lyonnaise, ses deux parents sont médecins, elle est la seule fille d'une fratrie de quatre. Scolarité sans accrocs et avec un an d'avance. Elle décroche son bac au lycée du Parc, hypokhâgne, Sciences po Paris, MBA dans la prestigieuse université Bocconi, à Milan. Son père avait songé pour elle à l'Ena et à une carrière de haut fonctionnaire, mais elle est attirée par la banque et ses grands requins blancs. Grâce à Alain Mérieux, fondateur de

bioMérieux – un ami de son père –, la petite Morgon décroche un stage de trois mois chez Lazard à New York. Elle se sent vite chez elle dans la caste des banquiers d'affaires. Elle ressent ses premières décharges d'adrénaline avant de boucler un deal, ne bronche pas devant la succession de nuits de travail, mais ne néglige pas pour autant les grosses fêtes à New York et craque – c'est réciproque mais fugace – sur le fils Klarsfeld. « J'ai instantanément compris que ce milieu me correspondait parfaitement. J'ai toujours été un peu folle, très extravertie et super bosseuse. » L'automne venu, elle intègre la branche de Lazard à Londres, où elle reste une année avant de rejoindre Paris.

Zéro faute. Entrée chez Eurazeo en 2007, Virginie Morgon en a pris la direction en 2014.

Tête chercheuse. Légende du capitalisme français, Bruno Roger, toujours président de Lazard Paris, prend place à pas lents dans la salle de réunion de la banque d'affaires parisienne. Cet homme de 82 ans a tenu à nous voir pour évoquer brièvement le parcours de « Virginie ». Immense faveur. Mieux qu'une remise de Légion d'honneur dans la salle des fêtes de l'Élysée. « Je suis profondément féministe. Dans cette banque d'hommes, j'ai nommé en 2001 quatre femmes associées gérantes en même temps, toutes brillantes. Virginie Morgon venait d'avoir 31 ans. » Elle accède au quatrième étage et obtient – après un lobbying acharné – un bureau dans l'aile noble du bâtiment (celle du boulevard Haussmann et non celle de la

KHANH RENAUD POUR LE POINT



ruePercier). Elle a intégré le fait que la géographie est un mode puissant d'expression du pouvoir. Elle tombe sous le charme de Marc Abelin, artiste et designer d'intérieur, et fonde une famille. Trois grossesses chez Lazard, une chez Eurazeo.

Le polytechnicien Patrick Sayer dirige alors la société d'investissement. Pour le compte d'Eurazeo (dont les familles fondatrices, notamment les David-Weill, possèdent encore 16 % du capital), il traque des têtes chercheuses, capables de rapporter les meilleurs dossiers. Détecter des entreprises, y investir des millions – ou plus si affinités –, les faire grandir, puis les revendre ou les coter en Bourse pour récupérer (si tout se passe comme prévu) un gros pactole. C'est la fiche du poste. La jeune mère quitte la banque Lazard en 2007 pour le capital-investissement. Les débuts sont compliqués. Elle hérite un ticket « pourri » dans une société allemande, Apcoa, le leader européen des parkings. Elle

dépense une énergie considérable mais se retrouve avec une perte sèche de près de 300 millions d'euros. Elle passe ensuite des nuits d'angoisse sur le dossier Accor (chute du cours de Bourse, changement de dirigeants), dont Eurazeo est devenu actionnaire en 2008. Le cauchemar prend fin avec l'arrivée comme PDG d'Accor de Sébastien Bazin, qui, en tant que patron de Colony Capital, était un des principaux actionnaires.

Mais sa plus belle histoire, c'est Moncler. Créée en 1952, cette société française (Isère) fabrique d'abord des sacs de couchage rembourrés de duvet. Elle prend ensuite la nationalité italienne et se spécialise dans les vêtements techniques de montagne. L'homme d'affaires Remo Ruffini rachète la marque et l'oriente vers la mode et le luxe. Morgon renifle le bon coup. « Un jour, elle est venue me demander si elle pouvait racheter Petit Bateau. Je lui ai dit non. Sa deuxième question a été: que pensez-vous de Moncler? J'ai

pris le temps d'étudier le dossier et je lui ai conseillé de se lancer », raconte Christian Blanckaert, ancien directeur général d'Hermès et administrateur de Moncler. Eurazeo prend 45 % du capital de Moncler en 2011. Bien vu, les doudounes Moncler (entre 600 et 1000 euros en moyenne) s'arrachent, même en été, sur le Faubourg Saint-Honoré, sur la Croisette ou à Shanghai.

Pacte secret. Et la suite? Patrick Sayer a 58 ans, est président du directoire d'Eurazeo, gère les investisseurs, a été élu juge au tribunal de commerce de Paris et est encore bien loin de l'âge de la retraite. Morgon détient les rênes opérationnelles, déniche les nouveaux investissements, restructure à la hache, coach les dirigeants. « Elle a beaucoup d'ambition, c'est vrai, et ce n'est pas du tout un défaut », explique Michel David-Weill, président du conseil de surveillance d'Eurazeo. Dans l'hôtel particulier tout neuf d'Eurazeo, près du parc Monceau, Sayer et Morgon partagent le même bureau. « Il n'y a pas de subliminal entre nous. Nous nous sommes mis d'accord sur la suite... » assure Sayer. Pour l'instant, le pacte est secret, mais une chose est sûre, Morgon n'attendra pas dix ans pour récupérer la place de numéro un et parachever en grande pompe sa success story qu'aucune ombre ne doit ternir. Le diable se cache parfois dans les détails de l'apparat: recalée deux fois à la porte du Siècle, club de l'élite parisienne, elle s'était rabattue (avec un grand plaisir) sur l'association des Amis des bistrotis parisiens. Des personnalités diverses (Pierre Hermé ou Louis Schweitzer) déjeunent une fois par mois et échangent des potins en mangeant de la terrine de queue de bœuf ou un œuf mayo. Mais la convivialité pocharde, ça ne dure qu'un temps quand on a de l'ambition à revendre. Elle vient tout juste d'apprendre, de la bouche du président du Siècle, l'avocat Jean Veil, sa prochaine intronisation. Les obstacles, Virginie Morgon ne les contourne pas, elle les avale ■

Puissants. Réunion du conseil d'administration de la Banque Lazard, boulevard Haussmann, en janvier 2001. Au premier plan, le PDG, Michel David-Weill, et Bruno Roger, mentor de Virginie Morgon (4^e à partir de la gauche), qu'il vient alors de nommer associée-gérante.

Sa plus belle histoire ? Moncler, dont Eurazeo prend 45 % du capital en 2011. Les doudounes de la marque s'arrachent même en été.