

Discours d'accueil de M. Bernard Arnault

Par Jean-Claude Trichet, membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques

(12 janvier 2026)

Madame Brigitte Macron,

Monsieur le Président de l'Académie des Sciences Morales et Politiques,

Monsieur Bernard Arnault,

Chères consœurs et chers confrères,

Chères amies et chers amis,

Je ne peux dissimuler mon plaisir au moment où je m'apprête à vous dire les raisons pour lesquelles notre Académie a décidé très majoritairement que Bernard Arnault allait rejoindre nos rangs. Ce plaisir est multiple.

D'abord parce que, en élisant un entrepreneur, notre Maison respecte la tradition constante qui consiste à composer la section IV Économie politique, statistique et finances de notre compagnie approximativement par moitié de grands économistes, et pour l'autre moitié, de grands entrepreneurs.

Ensuite parce que, s'agissant des grands entrepreneurs, je pense pouvoir vous démontrer que M. Arnault appartient bien à cette catégorie si l'on s'en tient seulement aux données objectives : importance de l'entreprise en France et dans le monde, contribution à la prospérité de l'économie française - et de l'économie européenne -, participation décisive à la diffusion et à la promotion de l'excellence française et européenne dans l'économie mondiale.

Je pense pouvoir aussi appeler votre attention sur le fait que l'élu d'aujourd'hui est un entrepreneur exemplaire à l'aune des économistes les plus réputés des derniers siècles de Richard Cantillon à Joseph Schumpeter et Frank Knight.

Je m'efforcerai également de déchiffrer la culture de l'entreprise LVMH qui marie tradition d'entrepreneuriat familial – la famille est très importante –, solidement ancré dans la province française, excellence, permanence et modernité des objets et des produits vendus dans le monde entier. Nous verrons que, au cœur de cette culture d'entreprise qui a contribué au succès mondial du groupe, on trouve beaucoup de convictions simples qui vous sont tout à fait personnelles.

Un mot de la section Économie politique, statistique et finances. En vous élisant membre de notre Académie, celle-ci a élu un entrepreneur succédant à une longue lignée d'entrepreneurs. La section IV de notre compagnie a toujours veillé à préserver la double source : celle des économistes et celles des entrepreneurs. Vous entrez dans une section de huit membres qui comprend aujourd'hui quatre économistes, parmi lesquels deux prix Nobel d'économie, Jean Tirole et Philippe Aghion, et deux économistes remarquables, Pierre André-Chiappori, Ministre des Finances de Monaco, et le doyen de la section, Jean-Claude Casanova, directeur de la Revue Commentaire.

Permettez-moi une remarquant en passant : considérant qu'il y a eu cinq prix Nobel d'économie de nationalité française¹, je note que trois d'entre eux sont ou ont été membres de notre compagnie et que les deux derniers, Jean Tirole et Philippe Aghion, ont été élus ou invités informellement à déposer leur candidature avant de se voir décerner le prix Nobel.

En succédant à Denis Kessler, éminent réassureur mondial, vous rejoignez d'autres remarquables entrepreneurs : Michel Pébereau, Président de BNP Paribas, Dominique Sénéquier, Présidente d'Ardian, et le regretté Yvon Gattaz que vous connaissiez si bien et qui vous souhaitait si ardemment parmi nous.

Vous occupez maintenant le premier fauteuil de cette section. Vos prédécesseurs à ce fauteuil sont illustres. Le premier titulaire n'est autre que Emmanuel-Joseph Sieyès, l'abbé Sieyès, célèbre à bien des égards et en particulier pour sa réponse légendaire en 1789 à la question :

« Qu'est-ce que le Tiers État ? »

Sa réponse est « Tout ».

« Qu'a-t-il été jusqu'à présent dans l'ordre politique ? »

« Rien. »

« Que désire-t-il être ? »

« Quelque chose ! »

¹ Gérard Debreu en 1983, Maurice Allais en 1988, Esther Duflo en 2019 s'ajoutant aux deux déjà cités.

Vous reprenez donc, Monsieur, le fauteuil d'un ecclésiastique, révolutionnaire de surcroît, mais pas sans lien avec l'entreprise puisqu'il entendait rééquilibrer le pouvoir, alors entre les mains des aristocrates et de l'Église, en faveur de celles et ceux qui produisaient des biens et des services au bénéfice de la société tout entière : agriculteurs, fabricants, marchands, négociants, juristes, financiers et artisans. J'insiste sur « artisans ».

Stendhal cite Sieyès dans *Le Rouge et le Noir* : « On trouve à Paris des gens élégants ; il peut y avoir en province des gens à caractère. » Vous êtes à l'évidence, Monsieur, l'un de ces provinciaux « à caractère » devenu le maître des élégants de Paris, et par voie de conséquence, dans le monde !

Parmi vos prédécesseurs industriels, je retiens Émile Cheysson, ingénieur général des Ponts et Chaussées, votre condisciple de l'École Polytechnique, directeur des usines du Creusot. Parmi les chefs d'entreprise éminents qui vous ont précédé à ce fauteuil, il me faut aussi citer Michel Albert, qui a été notre Secrétaire perpétuel : il a été pendant 12 ans le Président du groupe Assurances générales de France. Votre prédécesseur immédiat au fauteuil n°1 déjà cité a été aussi un éminent chef d'entreprise. La tradition veut que ce soit vous qui évoquiez sa mémoire. Comme vous le voyez, Monsieur, en vous élisant, notre Académie était dans le droit fil de sa tradition.

Il me faut maintenant évoquer votre vie professionnelle. J'allais dire « votre carrière », comme on le dit pour un haut fonctionnaire. Car Bernard Arnault aurait pu être fonctionnaire. Élève à l'École Polytechnique, il aurait pu, après une scolarité brillante dans cette école, entrer directement à l'École Nationale d'Administration. Nul doute qu'il aurait fait une brillante carrière.

Ses camarades s'attendaient à ce qu'il fasse ce choix et ont été surpris qu'il décide, au contraire, de rejoindre l'entreprise familiale de construction Ferret-Savinel. C'est que le jeune homme que vous étiez avait non seulement trois grandes passions que vous éprouvez toujours (les sciences, la musique et le sport), mais était imprégné de la culture et des valeurs d'une entreprise moyenne familiale de Roubaix, dans le Nord de la France. Très vite, vous y déployez votre activité et votre imagination. Très vite, votre père vous reconnaît les qualités de chef d'entreprise. C'est à sa demande qu'à 26 ans, vous en prenez les rênes. Vous êtes déterminé à changer la nature de l'entreprise qui devient une entreprise immobilière et ne se concentre plus sur la construction.

Vous partez aux États-Unis au début des années 1980. De ce séjour américain, vous racontez l'anecdote suivante : votre chauffeur de taxi de New-York ne connaît absolument rien de la France, de ses dirigeants, de son histoire, de son économie. Mais il connaît... Christian Dior ! Vous identifiez la puissance mémorielle de cette marque mondiale plusieurs années avant de reprendre Boussac Saint-Frères en 1984 et de prendre la présidence de Dior en 1985. Chef d'une entreprise dont vous changez la nature à 26 ans, président de Dior à 35 ans, vous êtes indéniablement un homme pressé. Vous dites vous-même et je vous cite « Je suis pressé, c'est la raison pour laquelle je préfère le tennis au golf. »

Pressé, vous continuez de l'être. À partir de 1987, vous devenez un investisseur majeur au sein de l'ensemble Moët Hennessy-Louis Vuitton. En 1989, vous n'avez pas 40 ans, vous prenez le contrôle du groupe LVMH. C'est ensuite, pendant plus de 36 ans, l'application méthodique d'un concept nouveau de gestion d'entreprise, la création d'une industrie mondiale du luxe qui n'existait pas sous cette forme avant vous. J'y reviendrai. Chacune de vos quelques 75 marques est mondiale. Chacune est gérée comme une entreprise mondiale concurrentielle qui doit prendre ses propres décisions. Mais chacune bénéficie de l'aide et du soutien du premier groupe mondial du luxe. C'est une innovation décisive qui sera progressivement imitée tant elle apparaît appropriée à la globalisation du marché mondial. Souvent, avant de faire ses preuves, une innovation majeure est décriée. Ce fut le cas pour la vôtre qui, ayant prouvé sa pertinence, a été ensuite très imitée. Mais, auparavant, combien de conseils de ne pas poursuivre sur cette voie ? De même, on vous a fortement déconseillé certains de vos investissements les plus heureux : Sephora acheté en 1998 et devenu leader mondial dans son domaine, notamment.

On est parfois victime d'une illusion d'optique. Une fois établi le contrôle du groupe LVMH en 1989, on peut avoir l'impression que votre pas d'entrepreneur ralentit mais c'est le contraire : vous ne cessez d'accélérer le pas dans toutes les dimensions possibles. En augmentant à partir de Christian Dior et de Louis Vuitton le portefeuille de vos marques de mode et de maroquinerie avec Berluti, Céline, Fendi, Givenchy, Loewe, Rimowa, en augmentant de même le nombre de maisons de vins et de spiritueux en partant d'Hennessy et Moët & Chandon avec Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Ruinart, Krug, Château d'Yquem, Château Cheval Blanc... Je sais que vous êtes particulièrement fier du Domaine des Lambrays qui a célébré ses 660 ans en 2025. Deux tiers de millénaire pour l'une de vos maisons ! Je doute que qui que ce soit puisse dire mieux. Je pourrais, de la même manière, évoquer vos maisons dans la distribution sélective, vos marques dans les parfums et les cosmétiques, vos maisons dans les montres et la joaillerie. Dans cette dernière activité, je m'en voudrais de ne pas évoquer l'acquisition de Tiffany & Co -sauf erreur de ma part, la plus importante acquisition dans cette longue période de formidable montée en puissance.

Il me faut aussi mentionner votre présence dans le développement des médias. Par exemple, les Échos, le Parisien, Radio Classique, Connaissance des Arts... on dit que vous avez d'autres projets en tête. Vous êtes présent dans des maisons d'éditions prestigieuses, en particulier Citadelles et Mazenod et Groupe Madrigall, en soutien à la stratégie de développement voulue par Antoine Gallimard.

Vous êtes un homme pressé qui sait où il va. Le patron à 26 ans d'une entreprise moyenne de construction de Roubaix est aujourd'hui celui du premier groupe mondial du luxe dont le chiffre d'affaires dépasse 80 milliards d'euros, emploie 215 000 collaborateurs environ dans le monde et près de 40 000 en France. LVMH est le premier recruteur privé depuis plusieurs années dans notre pays. L'activité économique du groupe LVMH génère au total environ 58 milliards d'euros de chiffres d'affaires et chaque emploi dans le groupe donne naissance à 4 emplois supplémentaires dans l'économie française.

Le groupe préserve et perpétue environ 280 « savoir-faire » du patrimoine. Ce sont au total plus de 110 000 personnes qui sont employées dans le groupe ou pour le groupe dans ces métiers patrimoniaux, et plus de 3 300 apprentis ont été formés par l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH depuis sa création en 2014.

Le modèle du groupe en France repose sur une production réalisée dans près de 120 ateliers et sites de fabrication, majoritairement commercialisée dans le reste du monde. Les exportations du groupe sont de l'ordre de grandeur annuel de près de 24 milliards d'euros, soit 4% des exportations de biens, tous secteurs confondus. La croissance rapide du groupe au cours des quinze dernières années a contribué à augmenter considérablement les impôts payés en France par LVMH : l'impôt sur les sociétés payé directement en France, les impôts de production et la taxe sur la valeur ajoutée s'élèvent à plus de 5 milliards d'euros par an, en moyenne sur les dernières années.

Je ne serais pas complet si je ne mentionnais la Fondation Louis Vuitton qui, depuis l'inauguration de l'impressionnante œuvre de Frank Gehry, est le cœur visible de l'action de promotion de l'art et de la culture du groupe. Celui-ci anime aussi de nombreux programmes à destination de la jeunesse, institut des métiers d'excellence, prix récompensant les jeunes créateurs de mode et les équipes d'entrepreneurs innovants. Le groupe est par ailleurs partenaire de nombreux programmes d'insertion et d'inclusion.

Je viens d'énumérer une partie des raisons objectives pour lesquelles mes confrères et moi-même vous avons élu. Il m'a aussi semblé utile d'analyser ce que la télévision anglaise disait de vous. La BBC a, en effet, une émission qui consiste à « scruter » les milliardaires et à porter sur eux une appréciation étayée par une analyse multicritère sérieuse. À vrai dire, le titre de l'émission « Le loup en cachemire »² était marqué d'emblée par l'humour britannique.

La BBC a rappelé le parcours de votre entreprise, a noté votre dialogue avec le chauffeur de taxi newyorkais qui connaissait la marque magique Dior (dont ils disent assez joliment que c'est votre *rosebud*, en référence au Citizen Kane d'Orson Welles). La BBC a relevé votre entrée en Chine dès 1992 dans le sous-sol d'un hôtel à Pékin. Elle note que vous êtes un bon pianiste, que vous avez toujours eu du goût pour les arts et la peinture, que vous avez aimé et acheté Basquiat et Warhol lorsque vous étiez à New-York. Elle porte aussi à votre crédit d'entrepreneur votre détestation de la gestion bureaucratique – ce qui, note-t-elle est très rare pour un Français !

² « The Wolf in cashmere », BBC (24 octobre 2023)

Au total, la BBC vous donne 10/10 sur le critère de la richesse, 8/10 sur le critère de la dureté dans les affaires et 5/10 sur le critère de l'influence. La notation la plus contrastée est celle de votre héritage en tant que grand entrepreneur, votre *legacy* : la journaliste femme vous donne 8/10 et son collègue masculin, 3/10. Je ne peux me déprendre de l'idée qu'une femme a tendance à apprécier vos choix de grands créateurs et de grands couturiers, et qu'il y a sans doute un élément de jalousie à votre égard chez les hommes !

Dans cette émission je note que vous prenez soin, dans un bref propos en anglais, de prononcer à la française le mot « entrepreneur ». Avec élégance, les deux journalistes de cette émission profitent immédiatement de votre prononciation pour souligner que le mot *entrepreneur* en anglais venait du français, en rappelant la gaffe célèbre du Président Bush qui soulignait combien la France était éloignée de l'économie de marché en donnant pour preuve : “Fancy in French, they have no word for *entrepreneur* !”³

Il est maintenant temps d'en revenir à la théorie économique de l'entrepreneur. Le concept et le mot dans cette acception ont été inventé par deux économistes, l'un franco-irlandais, Richard Cantillon, l'autre français, Jean-Baptiste Say. Le premier dans *l'Essai sur la nature du commerce en général* (1755), le second dans son *Traité d'économie politique* (1803).

Cantillon, déjà au milieu du XVIII^e siècle, considère l'entrepreneur comme dirigeant la production pour satisfaire la demande. Il supporte lui-même le risque des marchés incertains et cela explique « l'incertitude de ses gages » par rapport aux autres producteurs qui, eux, ont la « certitude de leurs gages ». Vous êtes, Monsieur, un entrepreneur selon Cantillon.

Say va plus loin : il fait de l'entrepreneur une pièce maîtresse de la dynamique économique. Il est l'intermédiaire entre les différentes classes de producteurs et entre ceux-ci et les consommateurs. La fonction principale de l'entrepreneur selon Say est de combiner les facteurs de production et d'organiser cette production. C'est donc une conception industrielle de l'entrepreneur. Comme Say sépare la fonction d'entrepreneur de celle du détenteur du capital et que vous êtes profondément entrepreneur et aussi détenteur des capitaux, je dirais, Monsieur, que vous êtes entrepreneur selon Cantillon et selon Say.

Le paradoxe est que cette notion d'entrepreneur, aujourd'hui au cœur de la réflexion économique, avait été ensuite largement mise de côté par les principaux économistes.

³ « Étonnamment, ils n'ont pas de mot français pour *entrepreneur* ! »

J'ai mentionné le fait que les journalistes de la BBC, dans leur émission, avaient évoqué l'erreur du Président Bush. Au-delà du mot d'origine française, l'erreur apparaît plus monumentale encore car le concept lui-même a été créé par deux économistes, français justement, au demeurant l'un et l'autre entrepreneurs...

Après Cantillon et Say, il faudra attendre Schumpeter pour qu'un économiste universitaire s'intéresse spécifiquement à l'entrepreneur en tant que porteur des innovations et donc de la destruction créatrice. L'affirmation répétée que votre inspiration d'entrepreneur est que la culture de votre entreprise doit être une culture de créativité, d'inventivité, d'innovation et la démonstration que vous en avez apportée tout au long du développement de votre groupe me permet d'affirmer aussi que vous êtes, Monsieur, un entrepreneur selon Schumpeter. Vous retrouvez en notre sein le plus récent prix Nobel d'économie, Philippe Aghion, qui vient de nous rejoindre et a développé sa théorie de la croissance schumpétérienne ; plus précisément, la « théorie de la croissance soutenable par le biais de la destruction créatrice » schumpétérienne.

Cantillon, Say, Schumpeter...

Je voudrais maintenant de me référer à un dernier économiste, Frank Knight, pour conclure ce chapitre économique. Knight a mis en évidence la différence entre risque et incertitude dans son ouvrage fondamental *Risk, uncertainty and profit* (1921). Dans son analyse, le risque est une notion qui peut être évaluée quantitativement, « une quantité susceptible d'être mesurée ». Dans l'univers du risque, il est possible de calculer les chances d'obtenir tel ou tel résultat : on peut évaluer la loi de la probabilité des diverses occurrences possibles. Pour le scientifique que vous êtes, Monsieur, je dirais que la mécanique quantique, avec sa fonction d'onde et la règle de Born, donne un bon exemple de ce que Knight appelle le risque : on sait mesurer les probabilités associées aux diverses caractéristiques possibles de la particule dont on connaît la fonction d'onde.

L'incertitude « radicale » au sens de Knight correspond en revanche aux situations dans lesquelles on ne possède pas suffisamment d'informations pour être capable de probabiliser les résultats à venir : le décideur doit prendre ses propres risques sans pouvoir être aidé par un calcul d'optimisation fondé sur des probabilités a priori. Keynes reprendra en 1937 l'analyse knightienne : « On peut qualifier d'incertains, je cite, la perspective d'une guerre en Europe (...) le taux d'intérêt dans 20 ans, ou l'obsolescence d'une nouvelle invention (...) car sur ces sujets, il n'existe pas de base scientifique sur laquelle former une distribution de probabilités. On ne sait tout simplement pas. »

Pour Knight, l'incertitude radicale est au cœur de l'esprit d'entreprise : l'entrepreneur est le pionnier qui innove, crée de nouveaux produits, de nouveaux processus de fabrication, de nouvelles approches du marché, etc. dans un contexte économique radicalement incertain. Il prend donc des risques considérables *ex ante* car non mesurables.

S'il réussit, sa première récompense est de rendre certain un futur incertain car l'exploration de l'entrepreneur crée de nouveaux domaines de certitude.

Quant à la seconde récompense de l'entrepreneur, c'est le profit d'entreprise associé aux idées et concepts nouveaux qui se sont avérés *ex post* justes dans cet univers radicalement incertain *ex ante*. Le profit de l'entrepreneur pour Knight est donc l'exact opposé de la rente, qui consiste à exploiter une situation privilégiée dans un univers fixe et prévisible.

Monsieur, voyons maintenant si vous êtes un entrepreneur au sens de Knight. Commençons par le concept même qui a présidé à la formation de votre groupe mondial. L'innovation est au cœur du concept. Lorsque vous avez eu et lancé l'idée, il n'y avait pas encore de groupe de dimension mondiale assis sur un grand nombre de marques, susceptible de bénéficier des synergies considérables, en termes d'innovation, de productivité, d'indépendance assurée grâce au groupe, de recrutement de personnalités exceptionnelles, etc. En termes de management multimaïsons et multimarques mondiales dans le domaine du luxe, vous avez donc eu l'idée, crée et incarné le concept. Vous avez créé une industrie.

La première preuve que c'était un concept profondément nouveau, c'est que, je l'ai déjà dit, non seulement personne n'en avait eu l'idée avant vous, mais l'idée elle-même apparaissant perdante d'emblée. Nombreux ont été ceux, y compris entrepreneurs et financiers éminents, qui vous avaient formellement déconseillé de créer un tel groupe mondial.

Une deuxième preuve de la pertinence de ce concept de management mondial est le succès économique qui a récompensé, « à la Knight », l'inventivité et l'audace de l'entrepreneur dans un monde non seulement naturellement risqué mais aussi « radicalement » incertain.

Enfin, ultime preuve du fait que vous avez visé juste : votre concept est maintenant imité au sein même de votre secteur.

Cette capacité d'innovation managériale doublée de prises de risque audacieuses dans des domaines particulièrement incertains est votre marque personnelle. J'ai déjà mentionné Sephora, entreprise spécialisée dans la vente de produits de beauté dont l'achat vous avait été formellement déconseillé par d'autres entrepreneurs renommés. Vous l'avez achetée en 1998. Intégrée dans le groupe et mondialisée, elle est maintenant le leader mondial du secteur.

Ce flair, cette capacité d'imaginer l'impact d'un concept nouveau, souvent considéré comme beaucoup trop audacieux et risqué par le consensus d'une profession particulière, vous l'avez aussi démontré en conseillant d'autres entrepreneurs. Ainsi, vous avez encouragé Steve Jobs, qui vous demandait conseil, à lancer son propre réseau mondial de magasins Apple Shops. L'industrie à l'époque était persuadée qu'Apple allait connaître l'échec.

Oui, Monsieur, vous êtes aussi à mes yeux un entrepreneur selon Frank Knight.

*

* *

Je souhaiterais en conclusion faire trois remarques sur la culture de votre entreprise, sur la permanence de la tradition d'excellence et sur votre succès d'entrepreneur selon Knight.

Sur la culture de l'entreprise : vous affirmez constamment votre passion de la créativité, de l'inventivité, de l'innovation. Vous dites, je vous cite : « Chez nous, on ne fait pas de marketing. Chez LVMH, on ne suit pas la mode, on la crée. » J'ai été frappé de vous entendre citer le proverbe suivant, qui a un parfum quelque peu maoïste : « Dans une rivière, seuls les poissons morts nagent dans le sens du courant. » Mais le polytechnicien aime aussi se référer à Albert Einstein : « L'imagination est plus importante encore que la connaissance. Car la connaissance est limitée, tandis que l'imagination englobe le monde entier et stimule le progrès. »

Sur l'excellence, vous-même et votre groupe sont les ambassadeurs de l'excellence française, de l'ancienneté de cette tradition d'excellence, et aussi de l'excellence européenne et mondiale partout dans le monde. Comment allier la modernité avec la permanence et l'intangibilité d'une grande et ancienne tradition ? La mode est une bonne métaphore de cette alliance paradoxale. Dans *La nouvelle Héloïse*, Jean Jacques Rousseau affirme que « la mode domine les provinciales, mais les parisiennes dominent la mode, et la savent plier chacune à son avantage. » Je paraphrase Jean Jacques Rousseau : « Chez LVMH, on domine la mode et on aide chacune et chacun, pas simplement les parisiennes, mais le monde entier, à la plier à son avantage. »

Enfin, sur l'entrepreneur et son succès : vous êtes, Monsieur, aux yeux de notre compagnie un entrepreneur selon Cantillon, Say, Schumpeter et Knight. J'ai insisté sur Knight parce qu'il y a un lien fort entre l'incertitude radicale de l'avenir, l'incertitude des objectifs au sens de Knight et ce que vous appelez « le rêve ». Vous appelez votre entreprise non seulement à faire rêver, mais aussi à rêver elle-même aux objectifs extraordinaires, hors du commun, qu'elle veut se donner. « Savoir faire rêver » est votre formule qui se décline à la fois mot pour mot, le savoir et la science, le faire et la fabrication, le rêve des clients et de l'entreprise, mais aussi d'un bloc « savoir faire rêver » qui est la clé de votre succès.

Montesquieu dit dans ses *Pensées* : « J'ai toujours vu que pour réussir dans le monde, il fallait avoir l'air un peu fou et être sage. » Appliquons la recette. Avoir l'air fou, c'est s'engager résolument dans des voies nouvelles, inexplorées et incertaines, dans une perspective de long terme. C'est avoir avant tout l'ambition d'incarner ses rêves. Être sage, c'est être le gestionnaire le plus méticuleux et le plus attentif dans la gestion quotidienne.

C'est un peu ce que vous aviez résumé devant les étudiants d'Oxford en 2016⁴ : « Je suis pessimiste à court terme et résolument optimiste à long terme. » C'est une bonne formule « pour réussir dans le monde », pour reprendre l'expression de Montesquieu...

⁴ “Bernard Arnault, Full Q&A, Oxford Union” (YouTube, 7 avril 2016)