

**S**an Diego, jeudi 23 avril. Ce matin là, Raul Gardini accueille le maire de Venise à la base Montedison, véritable camp retranché, à l'ouest de la grande ville, à quelques minutes à pied du très chic San Diego Yacht Club dont l'enfant terrible Dennis Conner fut un jour le commodore, avant d'y rapporter la célèbre aiguière d'argent de la Coupe de l'America. Il est dix heures. Les petits Mexicanos au teint huileux qui consacrent cérémonieusement le point du jour à nettoyer les pontons de teck ont regagné leurs cachettes, downtown. Les "thermiques" naissent timidement au dessus de nos têtes, du choc entre les masses d'air réchauffées par le désert tout proche et le Pacifique à portée d'yeux : les lions d'or sur le tissu pourpre des guidons de la Compagnia della Vela, le club vénitien qui a soutenu le Défi italien, se déploient mollement au vent, sud/suroît. *Il moro di Venezia* glisse lentement dans les eaux du port, grand pavois à l'étai. Il est précédé par son "lièvre" surtoilé, et accompagné d'un splendide coche d'eau à moteur comme seule Venise sait en concevoir, acajou verni, double rangée de pare-brise de verre, banquette et fauteuils de velours cramoisi au dossier arrondi, style bergère au coin du feu. "Ca'Dario": sept lettres et une apostrophe peintes sur le tableau arrière. En Français, "Chez Darius": le nom de l'hôtel particulier du propriétaire et présentement président du Défi italien, sis sur le Grand Canal en face du non moins célèbre Gritti, et habité au début du siècle par le poète et académicien français Henri de Régnier. Tout est prêt pour le rituel. Tout faire comme si le bateau italien pouvait encore gagner la Louis Vuitton Cup, la finale des challengers, avant de défier le défendeur américain. Comme si l'option "temps frais dominants" (celui que donnent invariablement toutes les statistiques météorologiques depuis dix ans dans la baie) retenue par son architecte argentin German Frers allait enfin payer. Au point de faire entendre raison aux Néo Zélandais qui mènent encore à ce moment là de l'Histoire par trois victoires contre une. Tout faire pour que cette journée soit un tournant. Pour que le rêve continue et que la prochaine America's Cup se coure dans la lagune de Venise, ou dans les eaux contigues de l'Adriatique.

## Shakespeare et Verdi

Soudain, dans la lumière californienne, s'échappe des haut-parleurs de la base le grand air d'Othello, le drame du "Maure de Venise" écrit par Shakespeare et mis en musique par Verdi. On reconnaît la patte du maestro Ricardo Muti, génial hautboïste devenu l'un des très grands conducteurs d'orchestre, avec les encouragements de son ami et mécène Raul Gardini. La vie est un opéra.

Ce jour là, la régate sera perdue. Mais avant la nuit, l'usage fait du beaupré (le désormais célèbre "bout dehors") par les Kiwis sera dénoncé et jugé excessif par le jury. Dès lors, la régate du 23 avril était annulée ; l'orgueil blessé de son

# RAUL GARDINI

## LA VIE EST UN OPERA

*"La voile, c'est mon plaisir. J'éprouve d'immenses joies à la barre de mes bateaux. Mais ici, à San Diego, ce n'est pas le plaisir, c'est la guerre".* Mais qui est Gardini, "L'homme le plus riche d'Italie" (classement du magazine "Fortune" en 1987), à la fois cynique et poli, de longues années à la tête de Ferruzzi, l'empire agro-chimico-industriel qu'il quitta en claquant la porte, en permanence bronzé comme par prédisposition de l'âme, "sombre et nerveux, timide et narcissique, malade de discrétion" ?

*A bord de l'un de ses maxis à Portofino en 1990.*

équipage allait briser l'erre du bateau néo zélandais. On connaît la suite des événements, mais pas beaucoup plus la personnalité de Raul Gardini.

L'inattendue remontée d'Il Moro et sa spectaculaire accession en finale, une semaine plus tard offrirent enfin aux télévisions du monde entier un sourire appuyé d'une très brève poignée de main entre Paul Cayard, le skipper mercenaire et son Président, exceptionnellement à bord ce jour là. Autrement dit, un bref relâchement de la tension nerveuse sur la ligne d'arrivée, rien de plus.

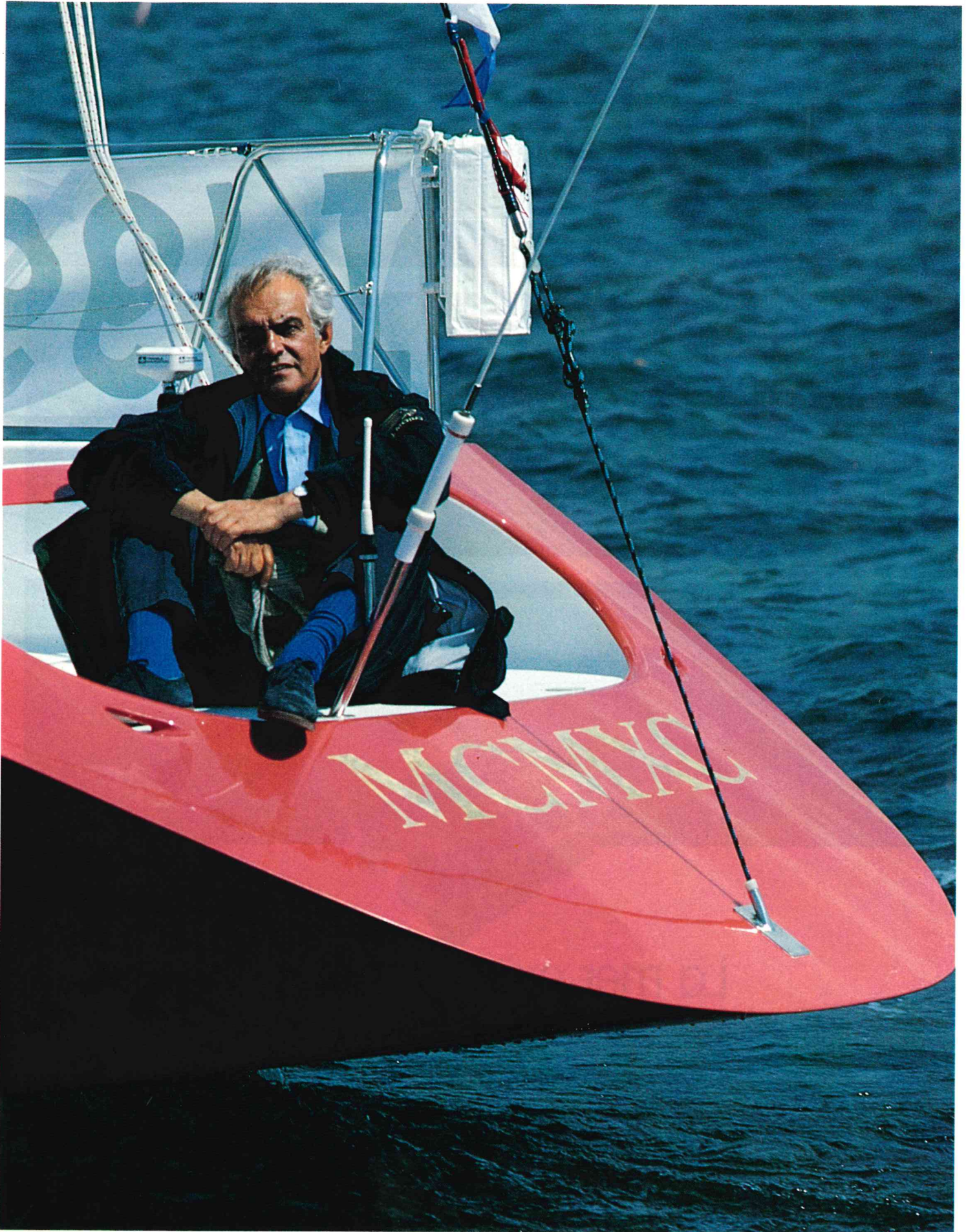
## Ici, c'est la guerre

*"La voile, c'est mon plaisir. J'éprouve d'immenses joies à la barre de mes bateaux. Mais ici, ce n'est pas le plaisir, c'est la guerre".* Mais qui est Gardini, "L'homme le plus riche d'Italie" (classement du magazine "Fortune" en 1987), à la fois cynique et poli, de longues années à la tête du Gruppo Ferruzzi, l'empire agro-chimico-industriel qu'il quitta en claquant la porte, en permanence bronzé comme par prédisposition de l'âme, "sombre et nerveux, timide et narcissique, malade de discrétion", comme l'a décrit la chroniqueuse Marcelle Padovani ?

A la fin de l'année 1990, à l'issue d'une bataille fantastique entre l'Etat italien et Raul Gardini pour la privatisation et le contrôle par ce dernier du

groupe public de chimie ENI, celui qui est toujours le patron de Ferruzzi est contraint de renoncer à un rêve auquel il avait déjà donné un nom : Enimont. Un géant de taille mondiale de la pétrochimie constitué de l'union de l'ENI et de la Montedison.

Celle ci, acquise en 1987 par Ferruzzi constituait déjà avec lui le second pôle industriel italien derrière la Fiat. Ce qui ne suffisait pas à Gardini. Il voulait "privatiser l'industrie mixte". Tout simplement. Il eut été tout à la fois l'architecte et le bâtisseur de l'économie moderne. C'était compter sans l'establishment politico-industriel italien. Alors, superbe, se départissant de toutes ses fonctions en Italie, présidence de Ferruzzi Finanziaria, holding de contrôle, mais aussi de ses responsabilités au sein du patronat italien, il jurait, à la consternation générale, que jamais plus il n'exercerait de responsabilité dans son pays. Huit mois plus tard, il transformait son combat perdu en un livre à succès "A modo mio" paru chez Mondadori et tournait la page : "En donnant ma démission des sociétés que je dirigeais, j'ai voulu montrer que je ne me sentais plus impliqué dans un système où personne n'assumait ses responsabilités". Nous sommes en juillet 1991. Deux semaines plus tard, doté des 2,3 milliards de francs produits par la revente des actions de son épouse Idina (fille de Serafo Ferruzzi, fondateur du groupe), il prend silencieusement le contrôle de la Société civile d'investissements. Pas seul. Avec Jean-Marc Vernes, capitaliste atypique, comme lui, l'homme qui l'avait introduit dans le cercle fermé des entrepreneurs français et lui avait permis de prendre le contrôle du sucrier Beghin Say.



**Serafino avait fait écrire sur le porche de sa maison : “les hommes qui travaillent la terre sont les chevaliers du monde”. Deux décennies plus tard, Gardini lui faisait cette réponse post mortem : “l’agriculture est la chimie de demain”.**

Belle preuve d’amitié. Gardini élit domicile au numéro 20 de la place Vendôme à Paris, pour fondre aussitôt, aidé de quelques ténors mondiaux de l’agro alimentaire, sur les actifs industriels de Sucres et Denrées, le champion du négoce au bord du gouffre. Et quel tour de table! On trouve, en effet, autour de lui dans la nouvelle société Gardini & Associés, au capital de 300 millions de dollars, rien de moins que Tate & Lyle (premier sucrier mondial, 1,6 milliard de francs de profit net en 1990), Archer Daniel Midland, un des géants américains des céréales (2,5 milliards de francs de bénéfice net), la CIP, holding luxembourgeoise qui fait dans les produits amylacés. Chacun détient 5% de G & A, plus 5% pour Raul Gardini à titre personnel et 80% pour la SCI. Cette ancienne coquille vide ramassée sur le second marché est désormais détenue par Raul Gardini (37%) et Jean-Marc Vernes (15%), aux côtés de la Financière Dassault (10%), et de la Navigation mixte (18%) de Marc Fournier, un autre “fondu” de voile, et de bateau en général par passion autant que par profession. La nouvelle ère Gardini peut commencer, sur les mêmes bases que la précédente, l’agro-industrie. Mais comment peut-on imaginer bâtir un groupe moderne sur des produits de la terre, qui cumulent toutes les difficultés économiques, aléas climatiques et cours erratiques? Le mystère Gardini reste entier. Les raisons de son attitude sont à rechercher dans les origines.

## Ravenne, centre du monde

Raul Gardini naît le 7 juin 1933 au cœur d’une opulente entreprise agricole, Pomposa, à cinquante kilomètres de Ravenne. Son père est riche, jaloux d’une certaine idée de la fierté et de l’indépendance transmise avec les biens, de façon patrilinéaire, comme il convient à des patriciens de l’Emilie Romagne. Les muscles et la sensibilité se forment à la pêche et à la chasse, en compagnie de Nello, menuisier anarchiste, Peppino le pêcheur et Il Moro, un ouvrier de son père -n’oubliez pas ce nom. Les fracas de la guerre s’éloignent, Raul habite Ravenne, à quelques centaines de mètres du Palazzo Ferruzzi. Les familles se connaissent et prennent ensemble, l’été venu, la direction de la plage, Marina di Ravenna. Raul Gardini y barre un Lightning, offert par son père pour ses douze ans, puis un Finn. Il séduit Idina Ferruzzi qu’il épouse en 1953. Elle lui donnera trois enfants.

Chasse, pêche, famille, bateaux. Gardini ne reconnaît guère d’autres universités, pas plus qu’il ne se reconnaît de maître sauf, peut être Jean Monnet, le “père de l’Europe” dont il publiera lui même “Clefs pour l’action”, un recueil qui commence précisément par ces lignes : « Lorsque je partis pour mon premier voyage lointain, à dix-huit ans, mon père me dit : “N’emporte pas de livre, personne ne peut réfléchir pour toi. Regarde par la fenêtre, parle aux gens. Prête attention à celui qui est à côté de toi” ». Mais ne pas perdre le fil de l’histoire...A peine marié, le vieux Serafino conseille à son gendre de mettre un terme aux études

d’agronomie entreprises à Bologne et d’intégrer la maison Ferruzzi. Il est l’assistant du directeur de la cimenterie de la ville. Ce n’est pas encore la gloire. Il se voit offrir 70 000 livres par mois. C’est peu, même pour l’époque. Raul décide de renoncer à son salaire. “Ainsi conquiert-il définitivement la confiance du riche beau-père”, affirme son biographe, Cesare Peruzzi.

Serafino Ferruzzi vient de vivre quarante années difficilement descriptibles. Petit paysan installé jeune sur 4 hectares dans la région de Ravenne, il finira par construire un empire de 85 sociétés, où travaillent plus de 10 000 salariés et qui réalise 50 milliards de francs de chiffre d’affaires. Tout est parti de la production de ciment et de béton dans laquelle se lance la patrie après la guerre. L’Italie est détruite, il faut la reconstruire. Ses habitants ont faim, Serafino importe l’orge d’Union Soviétique (via les coopératives agricoles confiées aux communistes de l’Emilie) et d’Algérie. Puis il élargit vite son horizon aux Etats-Unis et à l’Amérique latine. Il achète des terres, partout, comme par réflexe vital. Lorsqu’il disparaît dans un accident d’avion en 1979, sans avoir préparé sa succession, un conseil de famille désignera sans problème le successeur. Ce sera Raul Gardini. Dans l’ombre tutélaire de Serafino, il était devenu le président de l’association nationale des producteurs d’oléagineux, puis au sein de la fédération européenne, il contribua à forger la politique de la filière au sein de la politique agricole commune de l’Europe naissante. Une expérience intime de la construction européenne qui sera déterminante. Il hérite alors d’un vaste empire disloqué sur lequel “le soleil ne se couche jamais”. Il est, sans doute, le premier latifundiaire du monde. Mais personne ne le sait, sauf les happy fews, destinataires d’un extraordinaire ouvrage de photographies réalisées par le Vénitien Fulvio Roiter. Il a en effet été demandé au célèbre photographe de promener ses objectifs au dessus des bateaux du Gruppo Ferruzzi qui transportent alors 40% de la consommation européenne de blé, orge, soja et maïs, au dessus des trente silos répartis sur trois continents et qui constituent le premier réseau stratégique de stocks alimentaires, au dessus de la noria des 170 remorqueurs et radeaux qui remontent et redescendent sans cesse le fleuve Amazone, au dessus des 20 000 hectares de bonnes terres dans le Mississippi, des 18 000 hectares en Caroline du Nord, des trois haciendas de 60 000 hectares en Argentine, de plus 450 000 hectares en Amazonie, 300 000 en Uruguay et 100 000 au Paraguay, sans oublier les vastes domaines en Italie. En tout, un million d’hectares!

L’héritage est lourd. Gardini le pense aussi vulnérable. Il va le conforter sans jamais quitter très longtemps Ravenne, le centre du monde : il y circule en vélo et nul ne s’en étonne, il en part en trombe dans une BMW Alpina, ou dans son Falcon 50. Il va surprendre ses équipes qui le croient toujours ailleurs. Ce don d’ubiquité le fera toujours craindre de ses salariés. Il dort dans les avions mais, toujours, il revient à Ravenne pour parcourir les chemins creux avec son pointer “Blu”, chasser les gibiers d’eau, ou déambuler dans son palais dont les ocres et les stucs datent du XVI<sup>e</sup> siècle. Il s’y est réservé trois pièces, pour travailler. Seules décorations,

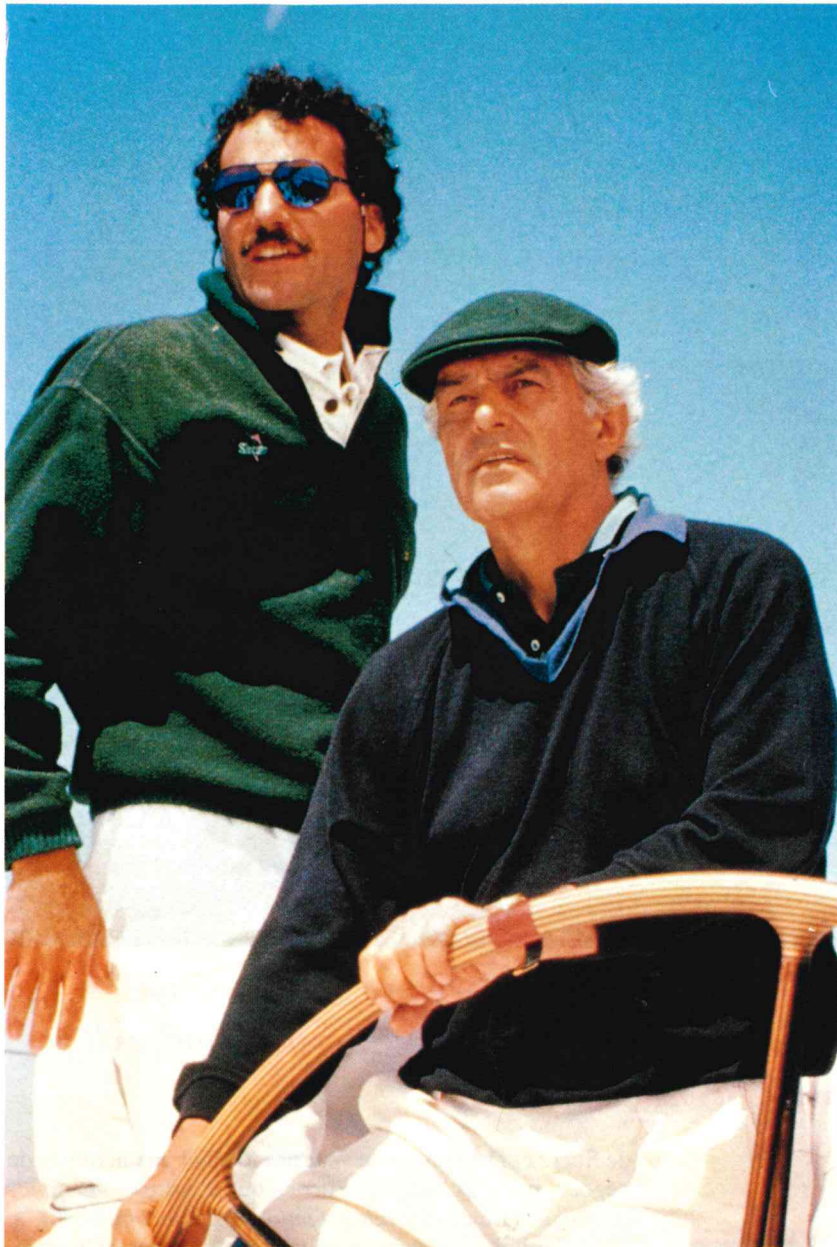
Page de droite :  
Au milieu de son  
équipage en 1990.

Avec Paul Cayard,  
son skipper depuis  
de nombreuses  
années.



Vainqueur de la  
Louis Vuitton Cup,  
en mai dernier.

**Fin 90, l’homme le plus riche d’Italie jura à la consternation générale que jamais plus il n’exercera de responsabilités dans son pays.**



*Marin et planteur de cacao, il s'occupe autant du temps qu'il fait que du temps qui passe.*

les trophées conquis au cours d'innombrables régates et les reproductions de ses bateaux.

Depuis le premier dériveur, la liste s'est allongée et les cimaises se sont garnies. Le premier qu'il décida vraiment de faire construire fut un One toner, baptisé *Naso Blue*, un plan Dick Carter, de la série des "Tina" inaugurée par un autre célèbre propriétaire, Herbert von Karajan, dont Gardini empruntera également la coiffure argentée et la mèche crantée. En 1971, Carter lui dessine *Orca 43*, un classe II IOR. Cette année là, il remporte le Championnat de Méditerranée, puis, l'année suivante, la Middle Sea Race et les régates de Porto Cervo. En 1973, les chantiers Carlini, à Rimini, lui livrent son premier classe 1, *Naif*, dessiné par Carter pour l'Admiral's Cup. Il faudra attendre 1976 pour que Gardini mette en chantier son premier maxi : il sera baptisé *Il Moro di Venezia*, premier d'une série de bateaux imaginés par l'architecte argentin German Frers touchés tous, ou presque, par la grâce : *Il Moro di Venezia III* (déjà barré par Paul Cayard) lui permet en 1988 de remporter la coupe mondiale de la classe des maxis tandis qu'un autre *Il Moro*, le troisième construit en Class America, remporte les championnats du Monde de 1991, prélude à la coupe de 1992.

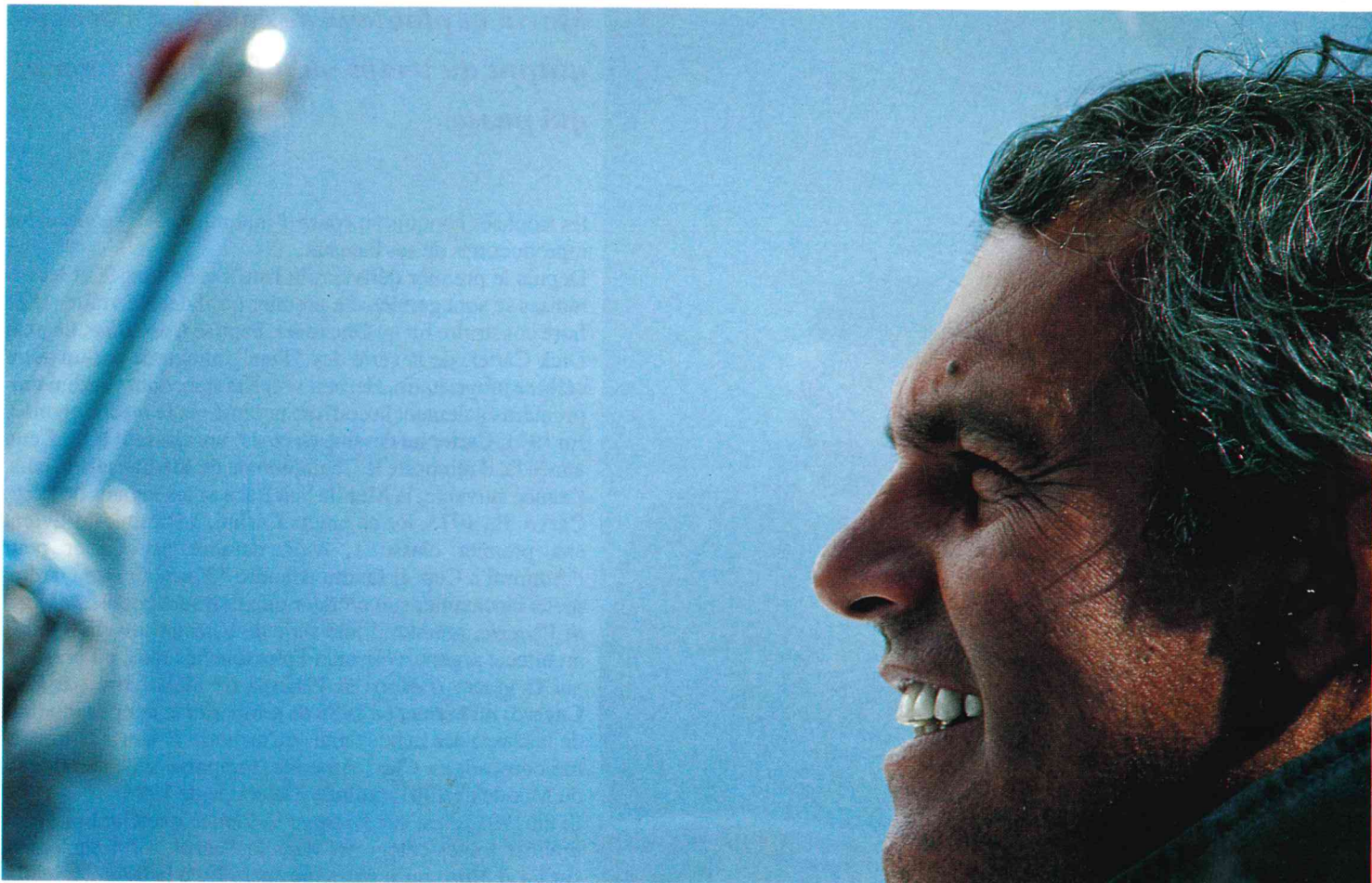
Si en 1991, c'est sur *Passage to Venice* que Gardini arrive premier toutes catégories dans la Fasnet, c'est également sur un *Il Moro* qu'il participe en 1979 à la tragique même Fasnet, celle qui coutera la vie à de nombreux coureurs et ébranlera la passion de marins qui, comme lui, hésiteront un instant à recourir plus tard.

### “L'agriculture est la chimie de demain”

Ces années là, le régatier et l'homme d'affaires sont indissociables : le naif est devenu le maure, et Raul Gardini un formidable multiplicateur de richesses. Au début des années 80, il décide de freiner l'épopée américaine et de se recentrer sur l'Europe. Il ouvre un Ferruzzi France sur les Champs Elysées, dans l'immeuble Publicis, puis un Ferruzzi Espagne, un Ferruzzi Belgique. Intuition ou analyse ? Gardini prédit les besoins de l'Europe en aliments pour animaux. L'Europe déclare rapidement ses besoins en soja et cherche des silos pour stocker ses céréales. Gardini offre ses siens et devient le premier opérateur de la CEE. Il transporte 30% des produits agricoles qui sortent de l'Europe. Fin de la première révolution verte gardinienne. La seconde sera sucrière.

Là encore, personne ne croit aux prédictions de ce diable d'Italien. Il commence par regrouper la production de la péninsule autour d'Eridania, filiale de Ferruzzi. Puis prend le contrôle du Français Beghin Say, s'attaque au géant britannique British Sugar. Seule la commission de la concurrence pourra arrêter le mouvement. Du sucre, Gardini passe au soja dont il deviendra rapidement le premier producteur européen. Pour gagner ces paris successifs, le gruppo aide les producteurs grâce à son service de recherche. Ferruzzi développe les meilleures semences d'Europe et déploie sur le terrain 200 ingénieurs agronomes qui vont régulièrement recycler leurs connaissances dans les laboratoires de





Ravenne. Le vieux Serafino avait fait écrire sur le porche de sa maison « Les hommes qui travaillent la terre sont les chevaliers du Monde », proverbe qu'il prétendait espagnol, à moins qu'il n'en soit l'auteur. Deux décennies plus tard, Raul Gardini lui faisait une réponse post mortem : « l'agriculture est la chimie de demain ». Et de décrire une ère nouvelle qui s'ouvre pour les agriculteurs qu'il ne tardera pas à baptiser "moléculteurs", néologisme indiquant la part des agriculteurs modernes dans la chimie et l'énergie.

En proposant en 1986 d'implanter une douzaine d'unités de production d'éthanol en France et en Italie Gardini frappe un grand coup. A ceux qui lui objectent le prix de revient du bio-carburant, il rétorque alors : "Peut-on nous dire quel sera le prix du pétrole et celui des céréales dans quinze ans?". Ou bien encore, "la CEE doit réfléchir à une stratégie à long terme de l'ordre de 30 ans pour définir les conditions dans lesquelles l'agriculture se tournera vers les débouchés industriels". L'avenir qu'il prétend assuré de l'essence écologique n'empêche pas la multinationale de Ravenne de répartir ses oeufs dans différents paniers et d'entrer à 41,3% dans la Montedison avant d'en prendre le contrôle. La suite est désormais publique : Gardini précipite volontairement son départ de la Ferruzzi-Montedison. En bon chasseur, il prend les devants pour garder la main. Il n'a plus aujourd'hui de responsabilités en Italie, sauf la présidence du Défi Italien pour la Coupe de l'America, mécéné par ... Montedison.

Une façon pour Gardini de montrer, sans insister, qu'on ne peut réduire l'explication de son départ à un différent avec sa belle-famille.

Aujourd'hui à la tête d'un conglomérat qui porte son nom et créé par acquisition et consolidation des actifs industriels

*C'est également sur un Il Moro qu'il participe à la tragique Fasnet de 1979. Comme d'autres il hésitera ensuite à recourir.*

de Sucre et Denrées (il ne veut pas toucher aux activités de négoce, pas plus celles de Sucden que d'autres : "Le fonctionnement du worldtrade est aujourd'hui incontrôlable"), Raul Gardini est désormais un opérateur majeur de la transformation du cacao, via Cacao Barry et de la viande, via Vital-Sogéviandes, soit plus de 8 milliards de francs de chiffre d'affaires, pour des entreprises régulièrement bénéficiaires, qui ont essaimé des usines sur les lieux de production mais également sur les centres de consommation des quatre continents. La circumnavigation planétaire de Gardini ne va donc pas s'arrêter ; il pourra même ajouter l'Afrique à ses zones de chasse habituelles. Tout ceci ressemble fort aux fondations d'un groupe agro-industriel qui ne demande qu'à grandir. Battling Gardini est jeune et vraisemblablement animé du désir de revanche, quoi qu'il en dise. Son associé Jean-Marc Vernes prendra sa retraite avant lui. Le challenger de la Coupe de l'America n'a rien perdu de son appétit de succès ni de son goût pour l'écologie et observe sereinement son compatriote Carlo Ripa di Meana, commissaire européen à l'Environnement, menacer d'"Ecotaxes" tous les industriels dont l'activité dégage du gaz carbonique : "Je lui ai fait savoir depuis longtemps que je me tenais à sa disposition".

Le marin devenu planteur de cacao s'occupe désormais autant du temps qu'il fait que du temps qui passe.

BRICE LE FRANC.