

L'EXPRESS

Entreprises familiales
Au cœur de la souveraineté française

LÉON XIV LES SECRETS D'UNE VISITE HISTORIQUE



TOUR DE TABLE AVEC PASCAL, INÈS, DIANE ET PAUL CAGNI

Des racines pour décrocher les étoiles

Ancien patron d'Apple pour l'Europe et investisseur de premier plan de la French Tech, Pascal Cagni a réuni au sein de sa plateforme entrepreneuriale C4, la Fondation Cagni C4, des dizaines de participations, et au sein de C4 Manufactures, trois maisons du patrimoine vivant, Maison Lelièvre, Faïencerie de Gien et Duvivier Canapés... Avec ses quatre enfants, il prouve que l'ancrage n'entrave pas l'envol, au contraire, il sert de rampe de lancement.



De gauche à droite : Paul Cagni (Directeur pays - Royaume-Uni, C4 Manufactures), Charles Cagni (Analyste ESG, Lombard Odier), Pascal Cagni (Président, C4 Manufactures), Diane Cagni (Directrice de participations, C4 Industries ; membre du board, C4 Manufactures), Inès Cagni (Directrice générale Italie, C4 Collection) Photo retouchée avec l'IA

Pascal Cagni se définit comme « l'ultime méritocrate républicain ». Fils d'immigrés italiens installés en Alsace, fier de se présenter comme fils d'un contremaître maçon, Pascal a grandi l'œil sur les filatures vosgiennes et les soyeux du lac de Côme, deux terres d'entrepreneurs. En 2000, il choisit Steve Jobs plutôt que Michael Dell. « J'ai écouté mon cœur plutôt que mon portefeuille. » L'histoire montre que le cœur a guidé juste. Douze ans plus tard, il décline les propositions de postes de directions générales et bâtit sa propre plateforme. Le nom qu'il choisit, C4, évoque autant l'explosif que le noyau dur familial, Cagni et ses quatre enfants.

LE CHOIX DE LA FAMILLE N'EST JAMAIS FAIT PAR DÉFAUT

« Je n'avais jamais imaginé travailler avec mes enfants », confie-t-il. Inès, Diane et Paul ont d'abord fait leurs armes ailleurs, chez Klarna, Amazon, ou Salesforce, avant de prendre

un rôle opérationnel dans les activités de C4. Charles, presque 30 ans, continue de cheminer de son côté, tout en faisant partie du Conseil d'Administration de C4 qui réunit toute la famille. Inès gère la branche *hospitality* avec C4 Collection depuis 2023, Diane est directrice de participations chez C4 Manufactures et gère les activités de la Fondation, alors que Paul vient de prendre la direction du Royaume-Uni pour C4 Manufactures. Le ciment de ce noyau dur – il refuse le terme « clan » – s'appelle la transparence. Adolescents, les enfants consultaient déjà le tableau de bord du patrimoine familial. Chez le notaire, les règles de sortie sont écrites, limpides, tout comme l'engagement de continuer à racheter des entreprises est formalisé, posé. « Nous avons beaucoup investi et tout ce que nous gagnerons retournera à l'outil de production, pour pérenniser les emplois », vibre Pascal Cagni, les yeux rivés aux métiers des filatures, aux « gestes et matières » de la

faïence, aux chaînes de production et logistiques de ses usines. Ici, l'exigence est un art qui se nourrit de réciprocité. Paul évoque un père toujours « à 150 % ». Diane rappelle que s'ils « ne peuvent pas être des mini-Pascal », chacun trace sa route, contribuant avec ses propres armes à écrire un récit singulier et individuel, autant que collectif. Ensemble.

L'AUDACE DU TEMPS LONG

Cinquante dossiers étudiés, vingt visites, trois offres successives pour la seule faïencerie de Gien. Quand beaucoup jugent les métiers du feu condamnés par la flambée du gaz, lui investit dans une presse isostatique à Gien et dans de nouveaux métiers à tisser à Panis-sières. Qu'il s'agisse de prendre des participations dans une startup de l'IA ou de transformer une industrie centenaire, la boussole C4 tient en trois lettres. A pour *authentic*, B pour *bold*, l'audace de ne pas toujours faire comme les autres (*Think Different*), C pour *care*, une bienveillance sincère à l'égard des autres.



Faïencerie de Gien (maison du groupe C4 Manufactures), Les Vases à Oranger. © Francis Amiaud.

 **C4 Manufactures**