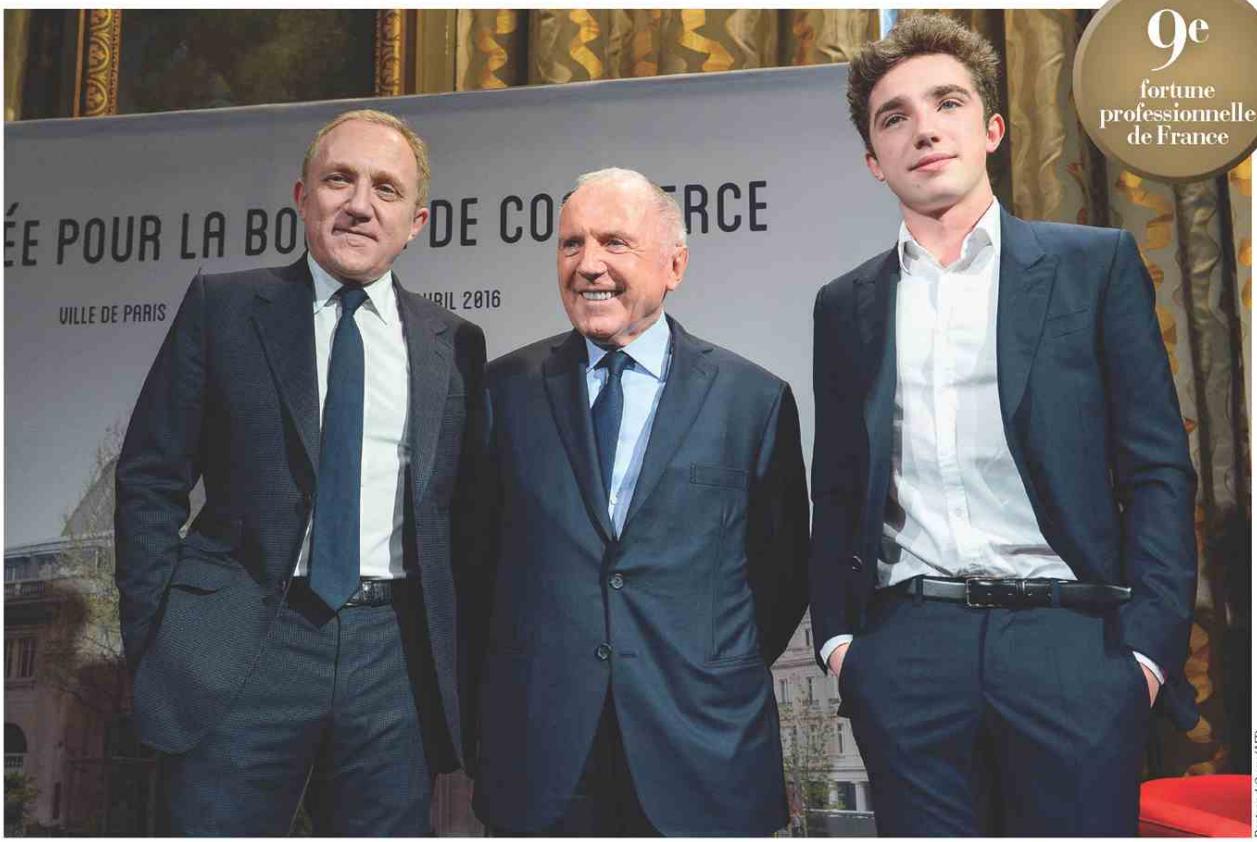
Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

PAYS :France
PAGE(S) :96-98;100
SURFACE :272 %
PERIODICITE :Hebdomadaire

DIFFUSION :222685

► 10 juillet 2025 - N°883




Bertrand Guay/AFP

François Pinault, entouré de son fils François-Henri *(à g.)* et de son petit-fils François Louis Nicolas, à Paris, en 2016. **L'aîné de François-Henri multiplie les expériences sous l'œil acéré de son grand-père. Un coaching de luxe pour celui qui n'est pas encore officiellement dauphin.**

# La formation discrète de la lignée Pinault

*Alors que Kering est en crise, ce clan soudé prépare le relais avec la troisième génération. François-Henri, le PDG qui revient à Paris, a confié le redressement à Luca de Meo. Et son aîné gagne en influence, pris sous l'aile de François.*

Une page se tourne pour François Louis Nicolas Pinault. En ce début d'été, rue du Cherche-Midi, à Paris, où il vit avec sa mère, le fils aîné de François-Henri Pinault (« FHP »), PDG du groupe de luxe Kering (Gucci, Balenciaga, Saint Laurent), s'apprête à boucler sa valise. L'heure est venue d'embarquer pour les Etats-Unis, où il débutera à la rentrée un MBA. D'ici là, une autre étape l'attend : saluer l'équipe du 12, rue François-Ier, à Paris (VIIIe), siège d'Artémis, le holding des Pinault, où ce diplômé d'un bachelor en physique de la George Washington University aux Etats-Unis, passé par Blue Origin (Amazon) et Google, termine un CDD d'account manager.

## Premiers pas réussis

En dix mois, le jeune homme aura participé à des réunions du comex du croisiériste Ponant (l'un des actifs familiaux), fait ses armes dans la branche viticole et parfait sa formation en finance. A son arrivée, celui qui prend le métro, se déplace à vélo et déjeune sur le pouce en toute simplicité avec les collaborateurs n'aura mis qu'une semaine à se les mettre tous dans la poche. Sous le regard mi-admiratif, mi-scrutateur, de son voisin de palier octogénaire : son grand-père, François Pinault, le fondateur du groupe, dont le bureau est situé en face du sien.

Tous droits de reproduction réservés

Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

**PAYS :**France
**PAGE(S) :**96-98;100
**SURFACE :**272 %
**PERIODICITE :**Hebdomadaire

**DIFFUSION :**222685

► **10 juillet 2025 - N°883**

Ce dernier avait prévenu les équipes d'Artémis en amont : *« Pas de traitement de faveur. »* Ce qui ne l'empêche pas de nourrir en son for intérieur des ambitions pour son petit-fils. N'aime-t-il pas d'ailleurs se mettre en scène en photo avec ses deux François, signe d'une dynastie en construction ? Un cliché longtemps resté dans l'entrée du domicile parisien de FHP. Et en avril 2024, c'est François Louis Nicolas qui est devenu administrateur de Christie's (racheté en 1998 par la famille) à sa place. Son aïeul joue les coachs. Il le convie à ses déjeuners dans les cercles parisiens, sans forcément prévenir les convives. *« Dans son parcours de formation, François veille à ce que François Louis Nicolas acquière tous les codes, et notamment ceux qui sont moins livresques,* constate un administrateur de Kering. *Lui qui n'a pas fait d'études estime que l'action et les contacts sont au moins aussi importants. »*

## Une descendance aux talents émergents

**François Pinault** (88 ans) ● **Maryvonne Pinault** (née Campbell, 84 ans)

- **Laurence** (64 ans)
  - **Olivia Fournet** (38 ans)
  - **Charlotte Fournet** (36 ans)
  - **Nicolas Tronson** (28 ans)
  - **Pierre Tronson** (27 ans)
- **François-Henri** (63 ans)
  - **François Louis Nicolas** (27 ans)
  - **Mathilde** (24 ans)
  - **Augustin** (18 ans)
  - **Valentina** (17 ans)
- **Dominique** (61 ans)
  - **Gaëlle** (25 ans)
  - **Ludivine** (16 ans)
- **Florence*** (†)
  - **Louis Roger-Boutbien** (27 ans)
  - **Charles Roger-Boutbien** (23 ans)

* Fille de Maryvonne Pinault, née d'une première union.

Photos : Romuald Meigneux/Sipa

### Régence sous surveillance

A 27 ans, toutefois, François Louis est encore jeune. Bien trop pour reprendre les rênes de Kering. D'autant que le géant du luxe traverse une crise unique : la baisse de la consommation en Chine, l'essoufflement aux Etats-Unis et, surtout les difficultés du navire amiral Gucci, qui font tanguer le groupe depuis plusieurs années. L'an dernier, les ventes ont baissé de 12% et le résultat opérationnel, de 46%. Et le patrimoine de la 9e fortune française a fondu de 8,6 milliards d'euros.

Dans ce contexte, depuis deux ans, l'idée de réorganiser à tout prix la gouvernance s'est imposée au board. Faute d'héritier prêt, François-Henri s'est résolu à prendre un « régent », qu'il a choisi dans le cadre d'une dissociation des fonctions. Mi-juin, la décision est tombée : FHP a annoncé l'arrivée prochaine de Luca de Meo, ex-patron de Renault, comme directeur général, lui, restant président. *« Il est à un moment important de son histoire »*, annonce Serge Weinberg, président du comité des nominations.

Pour le passionné de montres qu'est François-Henri, le calendrier se répète. A 63 ans, à peu près l'âge où son père lui avait confié les clés du groupe, il lâche à son tour la direction opérationnelle… sans desserrer complètement l'étreinte. Car celui dont le déménagement à Londres, il y a une décennie, avait fait couler beaucoup d'encre revient à Paris. Il s'installe cet été rue des Saints-Pères, dans l'ex-hôtel particulier de Bernard Tapie, à quinze minutes à pied du siège de Kering. Ce billet retour permet de faire taire les rumeurs qui agacent son entourage sur son prétendu dilettantisme et sa tendance à trop déléguer.

Cette double décision de la régence et du déménagement est-elle de nature à calmer l'impatience de son père, François Pinault, inquiet de la dégringolade du cours de Bourse ? Ces dernières années, sans jamais basculer dans l'ingérence, il a rongé son frein face à certaines décisions de son fils qu'il ne comprenait pas. Comme le fait, par exemple, que ce dernier ait tardé à écarter Jean-François Palus, son ami rencontré sur les bancs d'HEC et bras droit depuis vingt ans. C'est lui que FHP avait envoyé en Italie pour redresser Gucci avant de s'en séparer fin 2024. *« Il a mis des années à comprendre que ce n'était pas l'homme de la situation, alors que ce rugbyman n'a rien d'un homme du luxe »*, souffle un proche. Avec François-Henri, l'affect freine parfois le passage à l'acte. *« C'est un hypersensible, hyperactif,* constate le banquier Matthieu Pigasse. *Il fait confiance, il délègue et il écoute beaucoup pour arriver à un consensus avant de décider. »*

### Responsabilité familiale

En face, son père a plus de facilité à trancher, et n'a pas le même calendrier. Il trépigne. Du temps, à 88 ans, il n'en a plus. *« François Pinault est angoissé par la mort,* décrypte un conseiller de longue date. *Ce rapport à l'avenir influence beaucoup son caractère et sa façon d'agir : il est de nature plus pressée que son fils. Et comme tout fondateur, il est préoccupé par le futur de son groupe. »* Son fils également, bien sûr. Lui aussi est un anxieux taiseux. Mais son angoisse est celle de l'héritier. L'entrepreneur François avait les mains libres pour développer son empire, le successeur François-Henri, lui, doit le préserver et le transmettre, le tout sous le regard pesant du paternel. *« Il a une lourde responsabilité, parce qu'il est détenteur en partie du patrimoine de son frère et de sa sœur,* rappelle un administrateur. *Il est très soucieux et conscient de ça. »*

Cette responsabilité remonte à 2001, l'année où François père a réparti le capital entre ses trois enfants, Laurence, Dominique et François-Henri. Le patriarche prend alors une décision simple qui clarifie la ▶▶▶

Tous droits de reproduction réservés

Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

**PAYS :**France
**PAGE(S) :**96-98;100
**SURFACE :**272 %
**PERIODICITE :**Hebdomadaire

**DIFFUSION :**222685

► **10 juillet 2025 - N°883**

Bertrand Rindoff/Bestimage

**François Pinault, Anna Wintour (ex-*Vogue*), et François Louis Nicolas Pinault, à la Bourse de commerce, à Paris, le 4 mars. Le patriarche coache son petit-fils pour acquérir les codes et les bons contacts.**

▶▶▶ hiérarchie familiale et évite de potentielles tensions : François-Henri sera le futur boss, majoritaire en droit de vote, même si le capital est équitablement réparti entre les trois. Depuis, François-Henri a racheté une partie des parts de son frère et de sa sœur. Dégagé de ses fonctions opérationnelles, il va devoir se pencher sur une question : à qui et quand transmettra-t-il les clés le moment venu ? A-t-il le même avis que son père sur la question ? Certes, François, lui, *« vibre à la vision du petit-fils »* souffle un administrateur, mais François Louis Nicolas n'est pas seul. Au total, la troisième génération compte 12 membres.

## Egalité entre branches

En juillet 2024, les aînés des trois branches *(voir généalogie page 97)*, ont rejoint le conseil de surveillance de Financière Pinault, la maison mère d'Artémis : François Louis Nicolas, mais aussi Olivia Fournet et Gaëlle Pinault. Au bout de trois ans, il y aura une rotation et les seconds prendront le relais. *« François Louis Nicolas n'est pas prédestiné parce qu'il s'appelle François,* avance une proche collaboratrice de François Pinault. *On est davantage dans un schéma à la Hermès. »* Dans la famille du sellier, l'actuel gérant, Axel Dumas *(lire p. 90)*, descendant du fondateur, avait été choisi pour ses compétences.

Chez les Pinault, la plus expérimentée est Olivia Fournet, 38 ans, directrice du développement international et du retail de Balenciaga, dans le groupe depuis onze ans. Sa sœur, Charlotte, 36 ans, a aussi un important poste de directrice du merchandising à Bottega Veneta, une autre maison du groupe. Mathilde Pinault, la sœur de François Louis Nicolas, est en dernière année à l'emlyon. Des deux premières, on dit que ce sont des filles brillantes, grosses bosseuses, qui font tout pour ne pas être identifiées comme les nièces du patron. *« Olivia a une énorme capacité de travail »*, pointe une ex-collaboratrice qui, dans un ancien boulot, l'a souvent vue rester jusqu'à 3 heures du matin.

Mais malgré leur expérience, elles sont moins exposées que leur petit-cousin. Choix personnel ou culture familiale dynastique solidement ancrée ? En tout cas, François Pinault le reconnaissait lui-même dans *Le Monde* il y a quatre ans : *« Je suis d'une génération où on était plus macho. »* François-Henri irait-il jusqu'à confier un jour la fonction suprême à l'une de ses nièces ? Difficile à dire, la famille n'ayant pas souhaité répondre à *Challenges*.

Pascal Le Segretain/Getty Images via AFP

**Serge Weinberg et François-Henri Pinault, à Paris, le 17 mars 2005. L'ex-président du directoire de Pinault-Printemps-Redoute (PPR), aujourd'hui à la tête du comité des nominations de Kering, avait remis en ordre le groupe avant d'en laisser les rênes à l'héritier.**

## Pression du patriarche

Une chose est sûre, tous les petits-enfants ont la pression, celle de leur grand-père. A la fin d'un discours où chacun félicitait Charlotte pour sa prise de parole, le patriarche, lui, a surtout relevé qu'elle avait tremblé. Et quand elle a intégré l'emlyon, elle a bien senti qu'il aurait préféré qu'elle décroche une des trois grandes écoles parisiennes (HEC, Essec, ESCP). *« François n'a pas besoin de parler pour faire comprendre ce qu'il faut faire et ce qu'il pense, il y a une pression induite,* note un proche de Charlotte. *Tout le monde sait qu'il n'y a pas de passe-droit. Parce que t'es Pinault, faut que t'en fasses plus et que tu sois meilleur que les autres. »*

C'est souvent tacite, parfois explicite, comme lorsqu'en réunion à Artémis, le grand-père, réputé taquin, n'hésite pas à dire devant François Louis Nicolas : *« Il est comment, le petit, il est nul, non? »* Puis d'ajouter en aparté : *« Vous le matez s'il n'est pas bon, vous le faites rester tard le soir. »* Au point que certains collaborateurs se sont permis de dire qu'il se mettait déjà assez la pression pour être au niveau. L'entrepreneur, perfectionniste maladif, a insufflé par l'exemple et l'éducation le culte de l'humilité. *« Aucun de ses descendants n'a le melon »*, assure une proche. Dans ce clan, pas de compliments ni de félicitations. *« N'attendez pas un merci des Pinault »*, rappelle souvent Maryvonne, la femme de François Pinault.

Parmi leurs petits-fils, Louis Roger-Boutbien, pricing analyst chez ▶▶▶

Tous droits de reproduction réservés

Challenges
Que dit l'économie cette semaine ?

**PAYS :**France
**PAGE(S) :**96-98;100
**SURFACE :**272 %
**PERIODICITE :**Hebdomadaire

**DIFFUSION :**222685

► **10 juillet 2025 - N°883**

▶▶▶ Saint Laurent, une maison du groupe, et Pierre Tronson, la vingtaine tous deux, sont au conseil d'administration du Stade rennais, le club de football racheté par la famille en 1988. Ils étaient présents à la fête des 124 ans, le 10 mars. Mais ce jour-là, *« le seul qui a pris la parole pour dire la fierté de la famille devant l'avancement du chantier du nouveau centre d'entraînement, c'était François Louis Nicolas »*, note Arnaud Pouille, président exécutif du club. Le foot, c'est un trait d'union pour la famille bretonne, qui se réunit pour regarder les matchs en mangeant des galettes saucisses.

## Cohésion malgré les tensions

De l'avis de tous, la tribu Pinault semble soudée, régulièrement rassemblée pour des fêtes et retrouvailles dans les Yvelines, au château de la Mormaire. Maryvonne et François y ont instauré une ambiance détendue et pas snob. Au sein du clan, le duo des François, père et fils, ne fait pas exception à la règle : ils passent beaucoup de temps ensemble, dînent régulièrement, prennent soin l'un de l'autre. Ce qui n'empêche pas des tensions, comme lorsque François-Henri a mené le rachat de la majorité de l'agence d'artistes de Hollywood CAA, valorisée 7 milliards de dollars. *« Le père a tiqué »*, assure une proche. Certains ont vu dans ce deal l'influence de l'actrice Salma Hayek, la femme de François-Henri. L'entourage dément, soulignant par ailleurs sa bonne intégration dans la famille.

Mais, plus encore, *« Maryvonne joue un rôle capital dans la cohésion familiale »*, prévient un confident. Aucun de ses membres n'aurait imaginé rater sa remise de décoration (commandeur de la Légion d'honneur), le 23 mai. Quant à son mari, François, il a beau garder un œil attentif sur sa descendance, il sait bien que son destin lui échappera et que la transmission à la troisième génération se fera sans doute sans lui. L'âge avançant, il aime retrouver ses racines bretonnes et se ressourcer à Dinard. Il est loin le temps où, à 28 ans, il partait en voyage initiatique en Suède et en Norvège. Désormais c'est son petit-fils, au même âge, qui largue les amarres. **Claire Bouleau et Thiébault Dromard**

Tous droits de reproduction réservés