

ÉCONOMIE

La France est son

VRP. Après avoir fait fortune chez Apple, Pascal Cagni s'est mis au service d'Emmanuel Macron pour convaincre les investisseurs de choisir notre pays.

PAR FRANÇOIS MIGUET

Mai 2025. Depuis huit ans, c'est le même rituel. Costume léger Zegna, cravate en soie, mocassins souples... Arborant sa panoplie de journées marathons, Pascal Cagni patiente dès 11 heures dans la cour d'honneur. La mâchoire serrée, cet infatigable zébulon vérifie les derniers détails et inonde ses collaborateurs de messages. Puis, quand il se pose enfin, ce qui chez lui n'est guère fréquent, le président de Business France, l'agence publique chargée d'aider nos entreprises à l'export et d'attirer des capitaux étrangers, révise les biographies des 400 invités venus

d'une cinquantaine de pays. Car Choose France, à Versailles, c'est son moment. «*Nous n'avons pas le droit à l'erreur. Lors de la dernière édition internationale, nous avons obtenu 40,8 milliards d'euros de promesses d'investissements.*»

Doublure du président Emmanuel Macron pour cette vaste opération de communication, Pascal Cagni est incollable sur chacun des convives. Il les connaît tous personnellement. Tel Larry Fink, le patron de BlackRock, qui gère plus de 11 000 milliards de dollars pour le compte de milliers d'investisseurs. Mais aussi Amin Nasser, le très ●●●



COLLECTION PERSONNELLE DE PASCAL CAGNI (03) - ISA HAREN/SIPA - KHANH RENAUD POUR « LE POINT » (02) - ACCORSI JEANNE/POULABICA

Loyal. Malgré la pression fiscale et le poids des normes, il soutient mordicus l'action du président.

business



«**À l'étranger, on me parle encore des Gilets jaunes et de la dissolution !**» Pascal Cagni



Hyperactif. Entre deux déplacements, le patron de Business France multiplie les contacts, comme en juin, à l'Élysée, avec Jensen Huang, le PDG de Nvidia (ci-contre), leader mondial des composants pour l'intelligence artificielle.



Omniprésent. Avec l'investisseur milliardaire mexicain Carlos Slim (photo en bas, à g.) en 2024 lors du 7^e Choose France à Versailles, et en compagnie de Kylian Mbappé en février 2024, à Paris.

ÉCONOMIE

... influent PDG d'Aramco, la plus puissante compagnie pétrolière publique du monde. Ou encore Jensen Huang, le PDG de Nvidia, roi des composants pour l'intelligence artificielle. Chacun d'entre eux étant susceptible de créer des milliers d'emplois sur le territoire national, Pascal Cagni ne laisse rien au hasard.

Il n'empêche. «Mister Business France» a beau y mettre toute son énergie – et Dieu sait qu'il en a! –, sa mission est devenue sisyphéenne. L'insuffisante réforme des retraites, seul acquis économique tangible du président depuis 2022, a été suspendue en rase campagne. Au lieu de se réindustrialiser comme promis par le chef de l'État, notre pays ferme ses manufactures à un rythme frénétique. Cette année, selon le triste décompte de *L'Usine nouvelle*, 108 sites industriels ont cessé leur activité ou sont en passe de le faire. Et, depuis la dissolution ratée qui a conduit au chaos politique dans lequel l'Assemblée nationale demeure toujours plongée, notre image s'est passablement dégradée.

«Quand je voyage en Arabie saoudite, à Dubaï, aux États-Unis ou en Asie, je suis confronté à de nombreuses critiques. On me parle encore des Gilets jaunes, de la dissolution, you name it! [«et j'en passe, NDLR»]!», admet ce sherpa de l'attractivité dans son franglais habituel. La situation est tellement catastrophique que le gouvernement a cru bon d'organiser un second Choose France, le 17 novembre, pour... convaincre les entreprises françaises de rester. La plupart des dirigeants du CAC 40 ont boudé les tables rondes de la Maison de la chimie et le dîner à l'Élysée. Même le Prix Nobel d'économie Philippe Aghion, pourtant prévu à la table d'honneur, aux côtés du président, a séché les agapes. Partout, le ras-



Pomme d'or. Pascal Cagni au côté de Steve Jobs (à g. sur la photo) en 2000, le fondateur d'Apple, auquel il doit sa fortune.

« Steve Jobs était un génie. À sa mort, j'ai su que c'était la fin d'une histoire. » P. Cagni

le-bol fiscal et réglementaire gronde.

« Les grands patrons français sont citoyens, patriotes. Mais il y a un moment où l'on doit réfléchir à savoir si on veut investir dans notre pays ou si on va se mettre dans un pays qui sera plus accueillant d'un point de vue fiscal », a tonné sur LCI le PDG de TotalÉnergies, Patrick Pouyanné, lui aussi absent de ce raout. À bon entendeur... Quand au bilan des Choose France, il n'est pas si glorieux. De 60 milliards d'euros en 2018, le déficit de la balance commerciale de la France est passé à 80 milliards en 2024.

Et pourtant, contre toute évidence, Pascal Cagni, dernier à défendre le « bilan économique » du locataire de l'Élysée dans les dîners en ville comme devant les caméras, ne veut pas se départir de son optimisme. « Ceux qui critiquent à tout-va n'ont qu'à apporter des solutions concrètes, s'of-

fusque-t-il. Avec Macron, il y a eu dix-huit mois de réformes importantes, puis les Gilets jaunes, le Covid et la dissolution. So what? Malgré tout, la France reste le pays le plus attractif d'Europe, devant l'Allemagne et l'Italie. »

Quels que soient les vents contraires, le sexagénaire au sourire carnassier soutient mordicus l'action du président. Signe de leur proximité, Emmanuel Macron prend souvent le temps de répondre à ses nombreux SMS. « Je suis quelqu'un de loyal, affirme Cagni. Loyal envers mon épouse, Catherine, avec qui je suis marié depuis plus de quarante ans. Loyal envers Steve Jobs et Tim Cook, les patrons d'Apple, à qui je dois ma fortune. Loyal, enfin, envers Macron. »

Stakhanoviste. À 64 ans, cet Alsacien d'origine italienne, dernier d'une fratrie de huit enfants, a déjà eu plusieurs vies. D'abord comme cadre dans la tech, chez Compaq, Packard Bell puis Apple, où il a dirigé la zone Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique de 2000 à 2012. Puis comme investisseur, avec sa société C4 (« C » pour Cagni, « 4 » pour ses quatre enfants). Et enfin au service de l'État. À sa façon, Pascal Cagni aimerait que la France puisse devenir plus efficace, plus libérale. Un peu comme lui, en somme, qui a toujours bossé comme un fou. « En parallèle de mes études à Sciences Po Paris et à la fac de droit, au début des années 1980, j'étais pion dans un lycée, chef de secteur à l'Office universitaire de presse, et je donnais des cours de tennis. »

À défaut de tenter l'ENA, cet « ancien coco, fils de coco » bifurque vers HEC. Il y rencontre le futur patron du laboratoire pharmaceutique AstraZeneca, Pascal Soriot. « Pascal est un homme talentueux, plein d'énergie, charmant et à qui on peut faire confiance », estime ce dernier. Après une expérience en cabinet ministériel chez Jean-Louis Borloo, Cagni prend le train de l'informatique pour tous. Et ça lui réussit plutôt bien. Il s'achète un manoir en ...

COLLECTION PERSONNELLE DE PASCAL CAGNI (X2)

ÉCONOMIE

... Anjou, à 35 ans, première pierre de sa collection de propriétés à Londres, Paris, Port-Cros ainsi qu'au bord du lac de Côme.

La rencontre qui va changer sa vie survient à la fin de 1999. « J'avais signé pour un nouveau job avec Michael Dell, avec un package de 7 millions de dollars à la clé. Mais j'avais aussi été contacté par Apple... Après sept entretiens au siège de Cupertino, dont un avec Tim Cook, on m'a dit d'aller voir Steve Jobs à Hawaï, où il fêtait son anniversaire au Kona Resort. Son équipe m'a booké une chambre là-bas, et Steve m'a reçu en tongs sur la plage. On a parlé pendant cinq heures. À l'époque, tout le monde disait qu'il était ringard, mais il m'a séduit, et j'ai dit oui. »

Banco ! « Pascal, c'est l'histoire du mec qui a eu le plus grand coup de bol de l'Histoire, rigole un banquier d'affaires parisien. Il a suivi Jobs au moment où les actions Apple ne valaient pas un rond. Et quand il a quitté l'entreprise, en 2012, il est parti avec un chèque à neuf chiffres. » Certes, ce chèque en or est réel, mais cette version minimise un peu la réalité, comme en témoigne l'ancien bras droit de Cagni, Michel Coulomb. « Pascal a été un moteur essentiel de la croissance spec-

taculaire de la marque en Europe. Quand je suis arrivé, en 2003, nous réalisions 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires contre 36 milliards à son départ. »

Encore maintenant, Cagni voue un culte à Jobs. « Avec Steve, on échangeait pendant une heure et demie chaque trimestre. C'était un génie. Quand il est mort, j'étais dans la salle de réunion à Cupertino qui

« Je rêvais d'être maire d'une grande ville, par exemple Angers » Pascal Cagni

jouxtait son bureau d'angle... J'ai su que c'était la fin d'une histoire, et, même si je m'entendais très bien avec Tim Cook, je suis parti peu de temps après son décès en octobre 2012. » Nostalgique, il a fait installer dans chacune de ses résidences des vitrines avec toutes les références d'iPod, d'iPhone et d'iPad produites jusqu'à son départ. Et il a fait accrocher des portraits du fondateur de la marque à la pomme en évidence dans ses bureaux, juste à côté des photos de ses petits-enfants.

Dolce vita. La villa Cagni-Troubetzkoy, sur le lac de Côme (Italie), est l'une de ses demeures familiales. Il la loue par l'intermédiaire de son groupe parahôtelier, C4 Collection.

Quand il quitte Apple, fin 2012, Pascal Cagni a seulement 51 ans. Et il s'ennuie à mourir. D'abord, il place son pactole. « Je n'aurais pas dû suivre les conseils des banquiers, parce que, si je n'avais pas vendu bien plus de la moitié de mes actions Apple pour diversifier et protéger mon patrimoine, j'aurais aujourd'hui plusieurs milliards ! » Ensuite, il monte C4 pour investir dans des start-up et des entreprises du patrimoine. Il a levé environ 200 millions d'euros, en trois fonds, auprès d'une soixantaine d'investisseurs. « Cette activité occupe encore la moitié de mon temps, l'autre étant consacrée à mon action pour la République. »

Aux yeux de Pascal Cagni, réussir dans les affaires ne suffit pas. « J'ai toujours voulu faire de la politique, avoue-t-il. Au début, je rêvais d'être maire d'une grande ville, par exemple Angers, où j'ai vécu quand je travaillais chez Packard Bell. Mais j'ai vite compris qu'on ne peut pas être élu en France quand on est riche, alors j'ai choisi de m'engager autrement. » Autrement ? Inspecteur général des finances, son ami Laurent Trupins s'est, avec d'autres, chargé de l'aiguiller. « Pendant le quinquennat de François Hollande, Pascal m'a dit : "Qu'est-ce que je peux faire pour rendre à la République ce qu'elle m'a donné ?" Je lui ai répondu : "Le poste d'ambassadeur itinérant aux investissements internationaux t'irait très bien." Cela s'est concrétisé grâce à Emmanuel Macron. »

Dans la foulée, le chef de l'État le nomme président de Business France. « Son parcours et sa franchise atypiques ont plu à Macron », retrace Laurent Trupin. Son soutien financier aussi : Cagni a figuré parmi les premiers donateurs d'En marche ! Fin 2017, sitôt son nom publié au *Journal officiel*, le voilà donc qui déménage de son appartement londonien pour s'établir à Paris, place des États-Unis. Ambassadeur délégué, président... Malgré leurs intitulés ronflants, ses missions sont bénévoles. Mais Cagni s'en fiche. « J'ai même payé pour participer au rayonnement de mon pays, ... »

KHANH RENAUD



ÉCONOMIE



... s'enorgueillit-il. En 2017, mon expert-comptable m'a facturé 25 000 euros pour faire ma déclaration à la Haute Autorité de la transparence de la vie publique ! »

Quand il déboule pour la première fois au siège de Business France, les murs tremblent. De mémoire de haut fonctionnaire, on n'avait jamais croisé un pareil personnage. Branché sur 220 volts du matin au soir, Cagni électrise cette institution endormie. « Il a professionnalisé le démarchage des investisseurs, affiné les présentations, repensé le service après-vente et imposé un rythme de travail plus intense », décrypte un bon connaisseur de la maison. « On a fait beaucoup de changements. Nos subventions publiques annuelles sont passées de 102 millions à 85 millions d'euros entre 2018 et aujourd'hui. On a subi une inflation de 20 % sur la période. Les équipes se sont adaptées en augmentant les ressources d'autofinancement à plus de 57 %. »

Un job un peu infernal, car il doit naviguer entre trois ministères de tutelle (le Quai d'Orsay, Bercy, l'Aménagement du territoire), Matignon et l'Élysée, qui a la main sur les nominations importantes. Voilà plus d'un an que celle du directeur général traîne sur le bureau du président de la République. En attendant,

Business France doit se contenter d'un patron opérationnel par intérim. Cagni doit en outre composer avec les régions, qui, au pays de la dépense publique folle, ont tendance à n'en faire qu'à leur tête : « Quand je suis allé au CES [Consumer Electronics Show, NDLR] de Las Vegas pour la première fois avec Business France, en 2018, les régions avaient chacune leur stand. C'était dingue ! Depuis, on a réussi à les convaincre presque toutes d'avoir un stand en commun Choose France, mieux placé, et plus performant... mais la région Auvergne-Rhône-Alpes résiste encore. »

En délicatesse. Tout cela pourrait l'occuper à plein temps, mais Pascal Cagni s'est, depuis quelques années, trouvé une nouvelle marotte : investir dans des entreprises en difficulté, spécialisées dans l'art de vivre à la française, pour tenter de les relancer. « Au lieu de parler, moi, j'agis ! Et puis, c'est bon pour mon karma », se justifie ce catholique pratiquant. Il vient donc de reprendre les tissus d'ameublement Lelièvre – un fournisseur historique du château de Versailles et de palaces comme le Ritz ou le George V –, la Faïencerie de Gien et Duvivier Canapés. « À elles trois, ces entreprises emploient 365 collaborateurs et génèrent 35 millions de

chiffre d'affaires », plastronne Cagni. Toutes sont, cependant, dans le rouge. Il s'est offert une part minoritaire du verrier en difficulté Arc International. « Quand j'ai repris l'entreprise avec mon associé Patrick Molis, un juge du tribunal de commerce de Lille m'a demandé : "Mais qu'allez-vous donc faire dans cette galère ?" Ça m'a choqué. » Dans ce dossier, le bulldozer Cagni s'est fait quelques ennemis, comme nous le raconte un haut fonctionnaire encore courroucé. « À Bercy, ils sont nombreux à l'avoir dans le pif, car, six mois après avoir topé avec le ministère sur une offre de reprise qui était déjà agressive, il est revenu juste avant la signature pour réclamer 30 millions d'euros d'argent public en plus des 100 millions d'écrasement de dette déjà accordés. Si Éric Lombard, alors ministre de l'Économie, n'avait pas accepté ce deal, la boîte serait partie en redressement judiciaire. »

Celui qui veut faire passer Arc International aux fours électriques se défend : « Sans le geste supplémentaire de l'État, le dossier n'aurait pas été viable. Et il va falloir qu'il continue à nous soutenir pour qu'on puisse

Repreneur.

À l'usine Arc International d'Arques (Pas-de-Calais), en juillet. Pascal Cagni a investi une part minoritaire du verrier en difficulté.

« Au lieu de parler, moi, j'agis ! Et puis, c'est bon pour mon karma. » Pascal Cagni

se battre face à nos concurrents chinois et turcs qui sont subventionnés. Ils vendent à perte au discounter Action et ne paient presque pas de droits de douane. » Même si le seul sujet Arc pourrait occuper n'importe quel homme d'affaires à plein temps, Cagni a d'autres projets. « De 70 à 80 ans, je vais me consacrer à la philanthropie. Pour le moment, j'ai donné moins de 3 millions d'euros à des œuvres, mais à terme j'aimerais faire davantage. » Soudain, il regarde son agenda numérique et lâche : « Sorry, I have to go ! J'ai une visio avec le board de Saudi Aramco. Il faut qu'ils investissent plus en France, je vais le leur dire ! » ●

KHANH RENAUD POUR « LE POINT »